

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza odchodu zaměstnanců

Analysis of Employee Leaves

Student: Bc. Vladimír Neradil

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2010

ÚVOD	1
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	3
1.1 HISTORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	3
1.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	4
1.3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	5
1.4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	6
1.5 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	7
1.5.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	7
1.5.2 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA	7
1.5.3 POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI	8
1.5.4 POŽADAVKY NA PRACOVNÍKA	8
1.5.5 ZÍSKÁVÁNÍ UCHAZEČŮ	9
1.5.6 VÝBĚR KANDIDÁTŮ	11
1.5.7 JMENOVÁNÍ A NÁSTUP DO ORGANIZACE	12
2 ODCHODY PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE.....	14
2.1 METODY MĚŘENÍ.....	16
2.1.1 MÍRA ODCHODŮ.....	17
2.1.2 MÍRA PŘEŽITÍ	17
2.1.3 UKAZATEL STŘEDNÍ DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ.....	18
2.1.4 INDEX STABILITY	18
2.1.5 ANALÝZA PŘÍČIN ODCHODŮ.....	19
2.2 NÁKLADY VYVOLANÉ ODCHODEM PRACOVNÍKŮ	20
3 ANALÝZA ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ	22
3.1 POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI	23
3.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	24
3.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	24
3.3.1 VÝBĚROVÝ POHOVOR.....	25
3.3.2 ROZHODNUTÍ O VÝBĚRU UCHAZEČE	26

3.4	VYHODNOCENÍ ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ	27
3.4.1	MÍRA ODCHODŮ.....	27
3.4.2	MÍRA PŘEŽITÍ.....	28
3.5	ANALÝZA PŘÍČIN ODCHODŮ.....	29
3.5.1	SKLADBA PŘIJATÝCH UCHAZEČŮ	31
3.5.1.1	SKLADBA PODLE OBCHODNÍ PRAXE	31
3.5.1.2	SKLADBA PODLE PRAXE VE VEDENÍ KOLEKTIVU	34
3.5.1.3	SKLADBA PODLE DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ	35
3.5.1.4	SKLADBA PODLE DOPORUČENÍ	37
3.6	POROVNÁNÍ NABÍZENÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK S TRHEM PRÁCE	37
3.7	NÁKLADOVOST ODCHODU ZAMĚSTNANCŮ	42
4	KONEČNÉ VYHODNOCENÍ.....	46
4.1	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	47
4.1.1	METODA ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	48
4.1.2	PROCES VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	48
4.1.3	POROVNÁNÍ NABÍZENÝCH PODMÍNEK S TRHEM PRÁCE	50
4.1.4	ANALÝZA PŘÍČIN ODCHODŮ.....	51
	ZÁVĚR.....	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

V současné době se stále ve společnosti lidí i v podnikových sférách řeší ztráty zaměstnání či odchody zaměstnanců z potřebných pracovních pozic, hledání nových pracovních míst či obsazování potřebných zaměstnanců na určitá pracovní místa. Odchody zaměstnanců z organizace, stejně jako chudoba, tu s námi je a stále bude. Dosažení nulového procenta odchodů je stejně nerealistické jako nežádoucí. Lidé se pohybují z mnoha nevyhnutelných důvodů – více peněz, větší výhody, objevení lepších vyhlídek, změna ovlivněná osobním životem, změnou působiště partnera, rodičovstvím, odchodem do penze, návratem ke studiu a spoustou dalších.

Odchody zaměstnanců jsou pro každou firmu v přijatelné míře žádoucí, protože vyvolávají fluktuaci, která je definována nejen jako odchod zaměstnanců, ale také jako nástupy nových. Jejím přínosem je příchod nových zaměstnanců s novými myšlenkami, nápady, přístupy a schopnostmi, což zabraňuje stagnaci dění v organizaci.

Naopak vysoká intenzita odchodu zaměstnanců může destabilizovat podnik a demotivovat ty, kteří se pokoušejí udržet potřebnou úroveň služeb v podmínkách neobsazených míst. Negativním dopadem fluktuace jsou také náklady. Výběr nového vhodného kandidáta, jeho zaškolení a průběh všech s tím spojených administrativních úkonů, jsou nezanedbatelnou položkou v rozpočtu personálního oddělení společnosti.

V své diplomové práci zpracovávám analýzu odchodů zaměstnanců ze společnosti, která se pohybuje na českém trhu a patří k předním představitelům ve svém oboru. Analýza není zaměřena na celou strukturu společnosti, ale pouze na její obchodní oddělení, respektive pozici obchodního zástupce.

V úvodu představuji obecný pohled na problematiku řízení lidských zdrojů, jeho cíle a také pozici analýzy odchodu zaměstnanců v celém systému.

V další části provedu analýzu zaměstnanců, kteří nastoupili v určitém období a budu sledovat jejich vývoj v průběhu jednoho roku od nástupu a to z hlediska

důvodů odchodu, kompetencí, vzdělání, praxe a zkušeností s vedením lidí. Součástí analýzy je i vyčíslení nákladů spojených s nástupem nových zaměstnanců a porovnání s jejich výnosy.

Dále porovnáám nabízené podmínky společnosti na danou pozici s požadavky a nabídkami na trhu, porovnáním s veřejnými statistikami a to nejen z hlediska platových podmínek, ale i benefičního programu společnosti.

V závěru interpretuji výsledky analýzy odchodů a navrhuji možné varianty řešení zjištěné situace.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podnik, či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří - li se jí shromáždit, propojit, uvést v pohyb a využívat tři základní složky:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje.

Řízení lidských zdrojů tvoří část podnikového řízení, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu. Jedná se o proces získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku, spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu materiální a finanční zdroje. Lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních ekonomikách i ten nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.

První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, a že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv¹.

1.1 Historie řízení lidských zdrojů

Historicky nejstarší pojetí personální práce chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců. Šlo o pasivní roli, pro niž se vžilo označení „personální administrativa“.

¹ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8. Str.11-13.

Před druhou světovou válkou se začalo prosazovat odlišné pojetí personální práce. Nové pojetí se začalo uplatňovat především v podnicích, orientovaných na expanzi a na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou bylo využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž hrál významnou roli dobře vybraný, zformovaný a motivovaný kolektiv pracovníků. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, které lze nazvat prvním skutečným personálním řízením.

V průběhu 50. a 60. let se začala vytvářet současná koncepce personální práce, označovaná jako „řízení lidských zdrojů“. Tímto novým postavením personální práce se formuluje význam člověka, lidské síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru podnikové aktivity.

Řízení lidských zdrojů v nejnovějším pojetí v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, tj. především zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Pronikavě se zvyšuje zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí a jejich sociální rozvoj. Personální práce v novém pojetí přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka.²

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétně jde o plnění cílů ve třech oblastech:

- zabezpečování a rozvoj pracovníků,
- ocenění pracovníků,
- vztahy mezi pracovníky.

Bod o zabezpečování a rozvoji lidských zdrojů, jehož součástí je právě analýza odchodu zaměstnanců, lze dále rozdělit na následující dvě oblasti:

² Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8. Str.11-13.

- Plánování lidských zdrojů – odhadování budoucích potřeb pracovníků, jak z hlediska jejich počtu, tak z hlediska úrovně jejich dovedností a schopností a vytváření realizace plánů směřujících k uspokojení těchto potřeb.
- Získávání a výběr – zabezpečování počtu a struktury pracovníků, které organizace potřebuje.³

1.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení strategických cílů. Zaměřuje se na kvantitativní a kvalitativní stránku potřeby, což znamená odpověď na dvě základní otázky:

- Kolik lidí.
- Jaké lidi.

Plánování z tohoto pohledu by mělo být nedílnou součástí podnikového plánování, protože pokud jsou jasné zformulované strategické podnikové plány, pak je plánování lidských zdrojů převádí na požadavky týkající se počtu a kvality budoucích zaměstnanců. Tuto provázanost znázorňuje obrázek č. 1.1.

V souvislosti s plánováním lidských zdrojů je třeba připomenout, že podmínky pro získávání potřebných lidí v návaznosti na plán přímo souvisí s trhy práce, na něž se organizace zaměřuje:

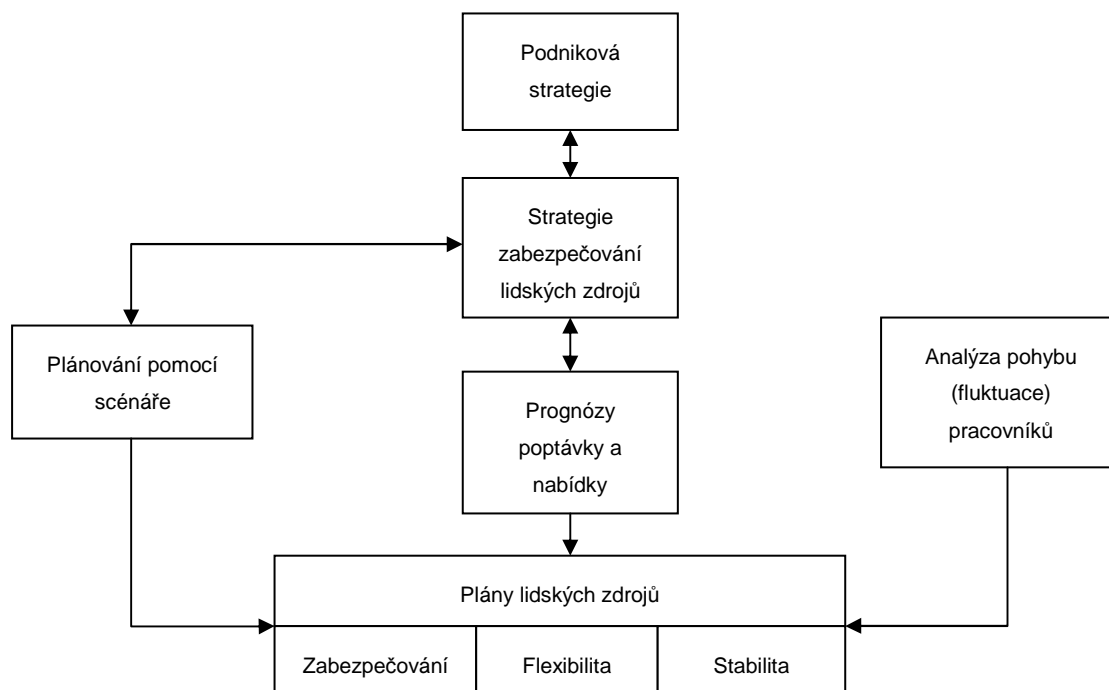
- Vnitřní trh práce – jde o pohyby zaměstnanců v rámci organizace, kteří mohou být povýšeni, vzděláváni nebo lépe rozmístěni tak, aby uspokojili budoucí potřeby společnosti.
- Vnější trh práce – jde o vnější lokální, regionální národní nebo mezinárodní trh práce, na nichž je možné získat různé druhy lidí. Na tomto trhu je třeba identifikovat pravděpodobný nedostatek určitých typů pracovníků, aby mohla organizace podniknout kroky potřebné

³ Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 28-44.

k vypořádání se s danou situací, například vytvořením atraktivnější nabídky práce.

Ve většině organizací dochází ke kombinaci těchto dvou zdrojů a to v závislosti na situaci firmy a typu lidí, kterých se to týká.

Obr. 1.1 Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Michael Armstrong, Řízení lidských zdrojů

1.4 Získávání a výběr pracovníků

Hlavním z cílů získávání pracovníku do organizace je najít nejvhodnějšího kandidáta či kandidáty, potřebného počtu pro dané pozice ve společnosti ze všech uchazečů o zaměstnání na trhu práce. Pracovník by měl být jednak kvalifikovaný, ale také by si měl uvědomovat cíle organizace a ztotožňovat se se zájmy organizace.

V procesu získávání vhodných pracovníků stojí proti sobě dvě strany (Z. Kaňáková; J. Bláha; J. Babicová, 2000):

- organizace se svou potřebou lidských zdrojů,
- potencionální uchazeči o práci – ti, kteří hledají vhodné zaměstnání.

Obě tyto strany by měly mít dostatečný přístup k informacím, aby vhodní zájemci o práci mohli včas reagovat na nabídku zaměstnání. Ze strany firmy je tedy potřeba definovat požadavky, přilákat uchazeče a vybrat vhodného uchazeče. Tyto kroky jsou obsaženy v samotném procesu získávání pracovníků.

1.5 Proces získávání pracovníků

Disponovat správnou osobou, na správném místě a ve správný okamžik, je klíčovým předpokladem úspěšného rozvoje pro každou společnost. Nábor je kritickou činností a to nejen pro personální oddělení, ale i pro vedoucí pracovníky, kteří jsou zapojeni do výběrového řízení.

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1.5.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Musí vycházet jednak z plánů organizace a to jak z momentální tak operativní potřeby. Identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků. S ještě větším předstihem je třeba ji organizovat vzhledem k okamžiku, kdy potřeba dodatečných pracovníků bude skutečně aktuální.

1.5.2 Analýza pracovního místa

Před nábořem na novou nebo již existující pozici je vhodné shromáždit veškeré informace o povaze dané pracovní pozice, což zahrnuje nejen pracovní náplň, ale také cíl práce, požadované výsledky práce a jak se tato pracovní pozice zapadá do struktury společnosti. Velmi důležité je také zhodnotit schopnosti a dovednosti požadované pro výkon dané pozice. Tyto informace lze získat pomocí pozorování, dotazníků, rozhovorů či pracovních diářů. Tato analýza potom tvoří

základ pro popis pracovní činnosti a popis požadovaných schopností a dovedností pracovníka.

Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa se pak stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku pracovního místa reagovat či nikoliv.

1.5.3 Popis pracovní činnosti

Provedená analýza pracovního místa v postupu výběru pracovníků tvoří základ pro popis pracovní činnosti. Tato skutečnost má přímou návaznost na náborový proces:

- poskytováním informací potenciálním uchazečům a personálním agenturám,
- je nápomocí při výběru vhodného kandidáta, např. při rozhodování mezi kandidáty.

Nejdůležitější body popisu pracovního místa:

- Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání.
- Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný.
- Místo výkonu práce.
- Pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.

Specifikace a popis pracovní činnosti z velké části rozhoduje o tom, jak efektivní bude získávání pracovníků, protože obsah informace, kterou organizace poskytuje potenciálním uchazečům, může výrazně ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání.

1.5.4 Požadavky na pracovníka

Požadavky na schopnosti a dovednosti pracovníka představují nezbytné a žádoucí kritéria pro výběr. Požadavky jsou založeny na schopnostech nutných k efektivnímu pracovnímu výkonu. Obecně, tyto požadavky zahrnují:

- dovednosti, schopnosti, vědomosti a zkušenosti,
- kvalifikace (které jsou nezbytné pro výkon dané pozice – výjimku může tvořit pracovník, přijatý na základě velké potenciálu - např. absolventi),
- osobní kvality příslušné dané pozici, jako je schopnost týmové spolupráce, obchodního myšlení, prozákaznického přístupu, vyjadřovacích schopností a podobně.

Zpracované požadavky mohou být následně použity při užším výběru uchazečů jako jedno z kritérií.

1.5.5 Získávání uchazečů

Pro získávání uchazečů má organizace k dispozici dvě základní oblasti, kde může potencionální uchazeče o nabízenou pozici najít. Jak již bylo zmíněno v bodě 1.3 jde o vnitřní trh, kde se organizace pokouší obsadit nabízenou pozici z vlastních zaměstnanců a vnější trh, kde organizace oslovuje uchazeče vně organizace.

Při oslovování vnějšího trhu práce existuje mnoho možností, jak přilákat uchazeče. Metod získávání pracovníků je celá řada a organizace se dnes neomezují jen na jednu z nich, ale používají zpravidla kombinaci více možností, jako jsou například:

- Uchazeči se nabízejí sami.
- Doporučení současného pracovníka organizace.
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince.
- Vývěsky v organizaci nebo mimo ni.
- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi.
- Spolupráce s úřady práce.
- Využívání služeb personálních agentur.
- Internetové portály zprostředkující nabídky práce.
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích.
- Den otevřených dveří.

Inzerát, kterým organizace nabízí volné pracovní místo, by potom měl obsahovat následující informace:

Informace ohledně pracovní pozice a přijímacího procesu

- název a popis pracovní pozice,
- místo výkonu práce,
- rozsah nástupního platu,
- termín podání žádosti,
- zda-li je vyžadován doprovodný list a resumé,
- zda-li jsou podávány další informace na telefon,
- kam zaslat žádost nebo resumé (email).

Požadovaná kvalifikace kandidáta

- doba praxe,
- tři až pět klíčových podmínek pro výběr úspěšného kandidáta.

Informace o organizaci

- dodržování rovnosti práv uchazečů,
- zaměření společnosti.⁴

Nábor z externích zdrojů sebou nese své výhody i rizika. Nespornou výhodou je přínos nových myšlenek, názorů, zkušeností a poznatků nových uchazečů. Také je zpravidla levnější a snadnější získat vysoce kvalifikované odborníky z venku, než je vychovávat uvnitř podniku.

Mezi rizika lze zařadit vyšší nákladnost na kontaktování, přijetí a zaškolení nových pracovníků a mohou také vzniknout negativní reakce od stávajících zaměstnanců, kteří se cítili kvalifikovaní a oprávnění získat obsazované místo.

Nábor z interních zdrojů je obvykle spojen s možností rozvoje či kariérního růstu a ta je důležitou složkou zaměstnanecké motivace. Mezi další výhody lze

⁴ Mathis, R.L.; Jackson J.H. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008, 624 s. ISBN 978-0-324-54275-2

zařadit znalost silných i slabých stránek uchazeče, znalost podnikové struktury a procesů, zvýšení motivace zaměstnanců a lepší návratnost investice.

Soutěživost o povýšení může naopak narušit morálku a mezilidské vztahy v organizaci a taky zabraňuje pronikání nových myšlenek a přístupů z venku.

1.5.6 Výběr kandidátů

Prvotní fází získávání pracovníků je tzv. předvýběr. Jde o proces, kde z celého souboru uchazečů, zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, se vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Kritéria pro třídění životopisů si organizace stanovuje sama na základě popisu pracovního místa a korelace požadovaných schopností a dovednostmi uchazeče. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- *velmi vhodní* - musejí být v každém případě pozváni k výběrovým procedurám,
- *vhodní* - jsou zařazeni do dalších procedur výběru tehdy, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující,
- *nevhodní* (pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci).⁵

Žádoucí počet uchazečů připadajících na jedno obsazované pracovní místo může být různý v závislosti na počtu velmi vhodných uchazečů, na povaze pracovního místa nebo v závislosti na zvyklostech organizace. Při obsazování vedoucích funkcí či míst vysoce kvalifikovaných specialistů je vhodné poznat k výběrovým procedurám větší počet uchazečů.

Klíčovým momentem v procesu získávání pracovníků je provedení samotného výběru z uchazečů. Metod, které lze pro výběr pracovníků použít je několik. V praxi se používá jako hlavní metoda výběru většinou metoda pohovoru, i když se doporučuje kombinace několika z uvedených:

⁵ Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8, str.130-150.

- Strukturovaný pohovor.
- Nestrukturovaný pohovor.
- Biodata.
- Testy osobnosti.
- Testy schopností.
- Assessment centra.
- Ukázka práce.
- Reference.

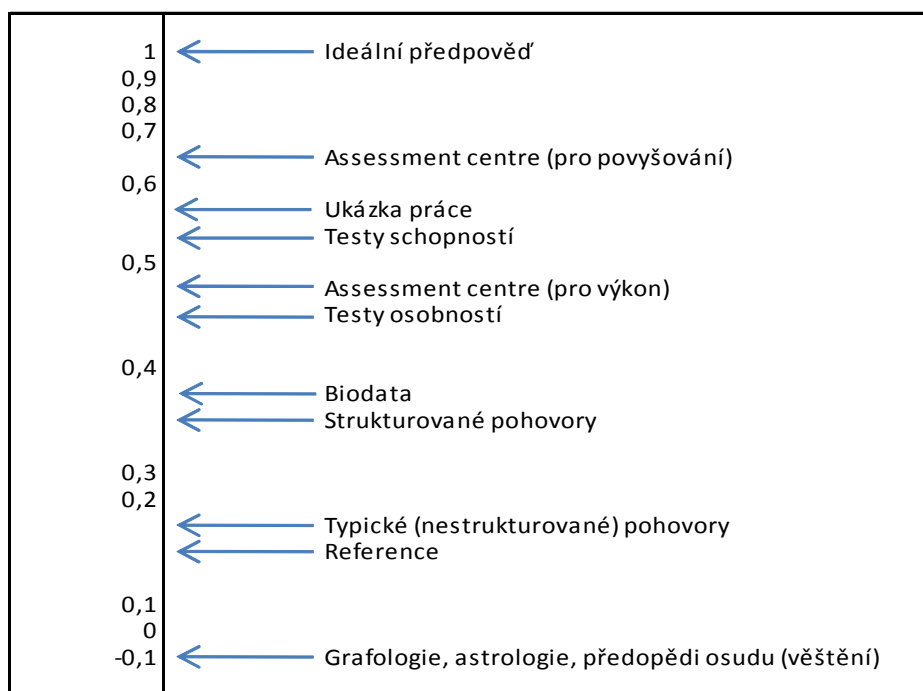
Důvodem je snaha o získání co nejvíce informací o budoucím pracovníkovi. V pojetí moderního řízení lidských zdrojů je zřejmá tendence v zaměření nejen na splnění základních požadavků daného pracovního místa uchazečem, ale i na splnění požadavků organizace jako celku. Do těchto požadavků můžeme zahrnout oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu a předpoklad sdílení firemních hodnot.

Obecným cílem výběru je dosáhnout největší přesnosti výběru uchazeče. Každá z metod má určitou přesnost výběru, jak znázorňuje obrázek 1.2.

1.5.7 Jmenování a nástup do organizace

Nabídka k pracovnímu poměru by měla být písemná. Je důležité, aby zaměstnanci byli uvědoměni o právních podmínkách uvedených v písemném sdělení. Dobře naplánované uvedení, umožňuje novým zaměstnancům rychle se zařadit do pracovního procesu.

Obr. 1.2 Přesnost některých metod výběru pracovníků



Zdroj: Michael Armstrong, Řízení lidských zdrojů

2 ODCHODY PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE

Leigh Branham se v úvodu své knihy „Jak si udržet své nejlepší zaměstnance,“ popisuje současnou situaci v USA a shrnuje ze svého pohledu příčiny nárůstu odchodu zaměstnanců z organizací do následujících bodů:

- Širokosáhlé znepokojení, nejistota a cynismus mezi zaměstnanci pramenící z vlny snižování stavů, reorganizací a stálých změn.
- Narušení „starého dobrého“ zaměstnaneckého vztahu, který dobrým pracovníkům nabízel opodstatněnou vyhlídku na dlouhodobé zaměstnání a s tím se spojující oboustrannou loajalitu a závazek.
- Soustředění se na krátkodobou ekonomickou návratnost namísto budování trvalých hodnot založených na investicích do lidského faktoru. Tímto se vytvořil nebývalý tlak na manažery ohledně snižování nákladů, z méně vytvořit více a z menšího počtu lidí dostat víc produktivity.
- Úbytkem pozic na žebříčku profesního postupu a omezením počtu profesí se dále snížila naděje zaměstnanců na postup uvnitř společnosti.
- Všeobecný pokles zájmu mezi zaměstnanci o hledání tradičního zaměstnání na plný úvazek spolu se vzrůstajícími možnostmi být svým vlastním pánem a vytvářením profesí na „volné noze“. V roce 2000 tvořily tyto netradiční profese 50% pracovních sil.
- Omezený a snižující se počet vhodných kvalifikovaných adeptů na zaplnění volných míst po ceněných zaměstnancích, kteří odešli.

Zatím co 75% vedoucích pracovníků podle Branhama říká, že udržování zaměstnanců je jejich hlavním problémem, jen 15% z nich je řadí mezi strategické priority. Namísto časových a finančních investic do inovace udržovacích strategií převzalo mnoho společností tzv. „mentalitu náhrady“ a utrácí stále více peněz než

kdy předtím na náборы nových zaměstnanců i přes to, že fluktuace v jejich podniku se dramaticky zvyšuje.⁶

Jedná se ve své podstatě o nekončící se kruh vzájemně se podmiňujících východisek. Pokud je zaměstnanec spokojený s vykonáváním pracovní činnosti, odvádí kvalitní výkon, který je dobře hodnocen nadřízeným. Dobré hodnocení podmiňuje dobrý pocit z vykonávané práce. Pokud ve spolupráci zaměstnance se zaměstnavatelem dojde k problémům např. v komunikaci, dochází k nespokojenosti zaměstnance a tím i k nižší kvalitě odvedené práce a zaměstnavatel je tudíž nespokojený také.

Nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců jsou následující:

- nefunkční systém interní komunikace,
- snížení motivace a spokojenosti zaměstnanců, pokles jejich výkonnosti,
- zanedbávání otázky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (vytváření příležitostí),
- nekvalitní výběr nových zaměstnanců, popř. jejich výběr zásadně z vnějších zdrojů,
- nekompaktnost pracovních týmů,
- nekompetentnost vedoucích pracovníků (především stran manažerských dovedností).

Negativa rostoucích odchodů zaměstnanců:

- ztráta zaškolených zaměstnanců,
- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství,
- ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam),
- minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů,
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám,

⁶ Branham. L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7, str. 5-6.

- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (vč. nutnosti vyššího stavu servisního personálu – např. na personálním oddělení),
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců),
- snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

Přínosy řízené fluktuace:

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich jednotlivých částech,
- udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu je mementem pro podprůměrné pracovníky,
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty,
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví,
- stabilizuje produktivní personál.⁷

Analýza odchodů pracovníků z organizace tak poskytuje údaje, které jsou nutné nejen pro prognózování potřeby pokrytí pracovních míst a k výpočtu ztrát pracovníků, které bude nutné nahradit, ale také pro analýzu počtu odcházejících pracovníků a příčin jejich odchodů. Tato analýza může poskytnout informace, které signalizují, zda je zapotřebí nějakých kroků ke zlepšení míry stabilizace pracovníků. Může inspirovat k dalším šetřením, která mohou určit příčiny odchodů a rozpoznat možné způsoby odstranění nebo zmírnění těchto příčin.⁸

2.1 Metody měření

V současné době je známo několik základních metod měření odchodu zaměstnanců. Analýza odchodů nebo ztrát pracovníků jako součást procesu plánování lidských zdrojů vyžaduje detailní informace o délce zaměstnání osob

⁷ http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

⁸ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 338.

odcházejících z podniku, protože je třeba identifikovat problémové oblasti a poskytnout podklady pro prognózy a nabídky pracovních sil.

2.1.1 Míra odchodů

Míra odchodů, někdy nesprávně uváděná jako míra fluktuace (fluktuace v sobě zahrnuje nejen odchody zaměstnanců, ale také nástupy) je tradičním ukazatelem měřícím ztrátu pracovníků. Počítá se následujícím způsobem:

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle rok) odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

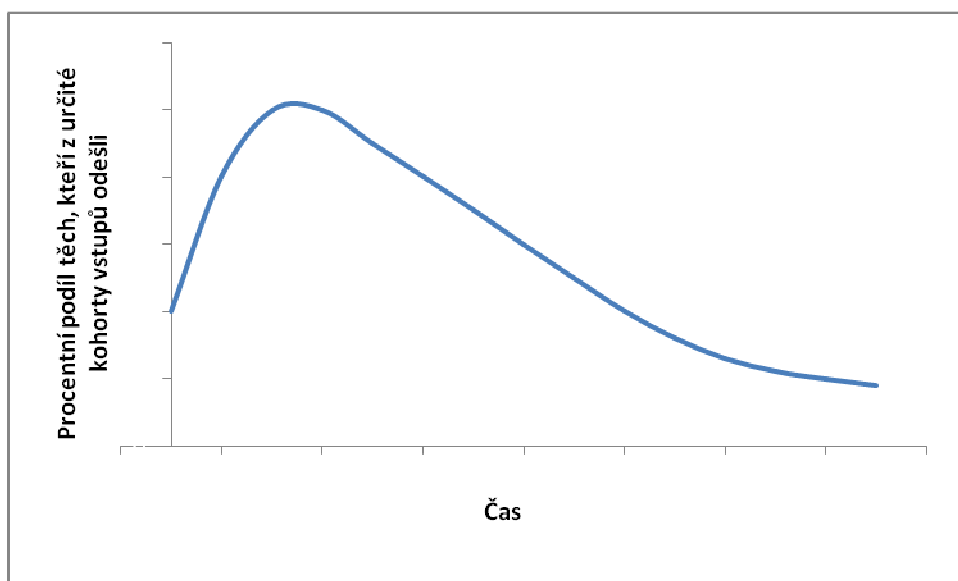
Tato metoda se všeobecně používá, protože je snadno uchopitelná a ukazatel se snadno vypočítává. Může však být zavádějící. Hlavním nedostatkem je, že ukazatel může být nadhodnocen v důsledku vysoké mobility relativně malého podílu pracovních sil. Proto se doporučuje sledovat tento ukazatel na jednotlivé kategorie pracovníků.

2.1.2 Míra přežití

Jedná se o metodu, která je užitečná zejména pro plánovače lidských zdrojů. Jde o podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci po určitém období (měsíc nebo rok) ještě zaměstnáni. Rozložení ztrát pro každou skupinu osob přijatých v určitém období může být vyjádřeno v podobě „křivky přežití“, viz obr. 2.1.

Základní tvar této křivky bývá pro většinu situací podobný, i když se vrchol křivky může z hlediska časové osy posouvat nebo může být nižší u kvalifikovanějších a vzdělanějších vstupních kohort.

Obr. 2.1 Křivka přežití



Zdroj: Michael Armstrong, Řízení lidských zdrojů

2.1.3 Ukazatel střední délky zaměstnání

Ukazatel střední délky zaměstnání je jednodušším ukazatelem odvozeným z míry přežití. Je definován jako doba potřebná k tomu, aby se skupina nebo kohorta osob vstupujících do podniku snížila na polovinu. Tento ukazatel lze porovnávat jak podle jednotlivých ročních kohort osob vstupujících do podniku, tak u různých skupin pracovníků. Tak lze zjistit, kde je třeba podniknout kroky zmírňující trendy nežádoucích odchodů pracovníků z podniku.

2.1.4 Index stability

Index stability je považován za vylepšení ukazatele míry odchodů. Vzorec má následující tvar.

$$\frac{\text{Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{Počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku a tedy i míru kontinuity zaměstnání. Údaje ovšem mohou být opět

zkreslené, protože neodhaluje rozdíly v útvarech organizace s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků v porovnání s útvary, kde většina pracovníků má krátkou dobu zaměstnání.

2.1.5 Analýza příčin odchodů

Tato analýza je odvozená z rozhovorů s odcházejícími pracovníky a poskytuje užitečné informace, které lze využít při vytváření plánů stabilizace pracovníků. Důvody odchodů lze zařadit do následujících skupin:

- vyšší mzda nebo plat jinde,
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde,
- větší jistota zaměstnání jinde,
- více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde,
- lepší pracovní podmínky jinde,
- špatné vztahy s manažerem/vedoucím týmu,
- špatné vztahy se spolupracovníky,
- zastrasování, pronásledování, týrání, obtěžování,
- osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd.

Rozhovor s odcházejícími pracovníky má za úkol zjistit názory na jakékoliv konkrétní důvody k nespokojenosti spadající do kterékoliv z výše uvedených kategorií. Je důležité, kdo rozhovor vede, aby se dovedně a citlivě pokoušel zjistit důvody nespokojenosti, aby tam, kde jsou tyto pocity oprávněné, mohla být skutečně náprava. Je třeba mít dobrý úsudek a odfiltrovat skutečné stížnosti od neoprávněných nebo přehnaných. Tyto důvody je třeba následně vyhodnotit, provést analýzu odchodů a zjistit jejich trendy. Všeobecné problémy je potom možné odstranit tak, že se organizace zaměří na politiku zaměstnávání a odměňování pracovníků.

Je třeba se ale také zabývat problémy týkajícími se jednotlivých manažerů. Toto může být obtížné v případech, kdy jde o záležitost chování, například zastrasování, pronásledování nebo týrání. Pokud má organizace více informací, že tomu tak je, neměla by tento problém ignorovat.

Samotný rozhovor s odcházejícím pracovníkem však není zcela spolehlivý. Je třeba získat důkladnější a lepší představu o názorech pracovníků a to například pomocí průzkumu názorů uvnitř společnosti.

2.2 Náklady vyvolané odchodem pracovníků

Odchody zaměstnanců z organizace sebou nesou nezanedbatelné náklady na samotný odchod, zajištění operativního chodu organizace a především získání a zaškolení nového pracovníka. Rovněž je známo, že fluktuace se rovná redukce zisků.

Podle průzkumu z roku 2000, který uskutečnil Britský Institute of Personnel and Development se zaměřením na odchody pracovníků, bylo zjištěno, že průměrné náklady na jednoho odcházejícího pracovníka činily 3 456 liber. Rozptýl byl od 5 206 liber u nejkvalifikovanějších zaměstnanců po částku 1 127 liber. Jde o typický výpočet nákladů vyvolaných odchody pracovníků a může vést k alarmující částce v případech, kdy je množství odchodů velké. Tuto informaci potom může personální útvar využít jako závažný argument pro podporu změn politiky zaměstnávání a odměňování pracovníků.⁹

Tyto náklady můžeme rozdělit na přímé a nepřímé:

Přímé náklady:

- náborová reklama,
- poplatky za průzkum/agenturu,
- vnitropodnikový bonus za doporučení,
- výdaje na uchazeče,
- náklady na relokační,
- výběrové řízení,
- lékařské vyšetření,
- drogový screening,
- výdaje na náborového pracovníka.

⁹ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 338.

Nepřímé náklady:

- režijní náklady zaměstnavatele,
- čas členů managementu,
- čas pracovníka vykonávající přímý dohled,
- čas instruktáže nového zaměstnance,
- doba výcviku,
- promarněné příležitosti,
- pokles produktivity,
- narušení fungování zákaznického servisu,
- ztráta obchodních příležitostí.¹⁰

Z uvedeného výčtu především nepřímých nákladů je zřejmé, že není lehké tyto náklady mnohdy odhadnout. Jedná se například o ztrátu výnosů z důvodu nekvalitního zákaznického servisu v době, kdy organizace hledá náhradu za zaměstnance.

Mezi další nevyčíslitelné náklady patří citová zainteresanost, ztráta morálních zásad, vyčerpání a absentérství mezi zbývajícím zaměstnancem, ztráta zkušeností a „společenské paměti“.

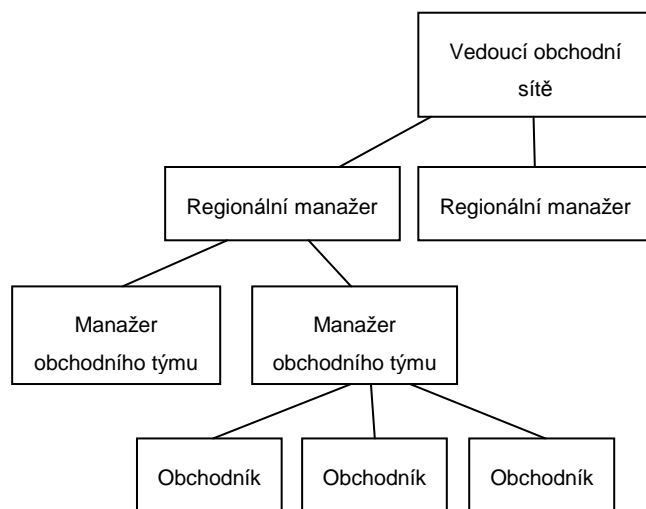
¹⁰ Branham. L., *Jak si udržet nejlepšího zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7., str. 10-11.

3 ANALÝZA ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ

Z důvodu žádosti společnosti o zachování anonymity a citlivosti některých uváděných informací budu ve zbývající části této práce nazývat společnost fiktivním názvem „ZZZ reklama“. Společnost ZZZ reklama patří mezi firmy pohybující se na trhu s reklamními službami. Ve svém oboru patří k vedoucím firmám na trhu v České republice. Jedním z prodejních kanálů je prodej přes síť vlastních „obchodních zástupců“, se kterými pokrývá celou Českou republiku v definované míře obsazenosti. Zákazníkem společnosti může být jakákoliv podnikající osoba nebo firma na českém trhu bez rozdílu oboru podnikání, velikosti nebo regionu.

Analýza odchodů je zaměřena pouze na pozici „obchodníka“, jako základního článku celé struktury obchodní sítě. Celou strukturu sítě obchodních zástupců společnosti znázorňuje obrázek 3.1.

Obr. 3.1 Struktura obchodní sítě



Zdroj: Interní materiály společnosti

Týmy obchodních zástupců jsou tvořeny většinou 6 – 9 obchodními zástupci. Rozdíly v počtu obchodních zástupců jsou dnes dány regionem, ve kterém se obchodní tým pohybuje a současnou naplněností stavu. Cílem společnosti je, aby každý tým měl ve většině regionů personální obsazení v počtu 8 – 9 obchodních zástupců. Cílový stav pro celou obchodní síť byl vedením společnosti pro rok 2008 stanoven na 233 obchodních zástupců v celé České republice.

Společnost přešla v roce 2007 ze systému externích spolupracovníků pracujících na živnostenské listy na systém vlastních zaměstnanců. Tento přechod neumožňuje provést časově delší analýzu. V době práce na živnostenský list neexistovalo náborové oddělení, které by potřebná data pro vyhodnocení sbíralo a evidovalo.

K dispozici má dnes společnost pouze souhrnná čísla celkových nástupů a odchodů zaměstnanců za jednotlivé roky a jsou uvedeny v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Přehled celkových nástupů a odchodů zaměstnanců obchodní sítě

Rok	Nástupy	Výstupy
2007	92	70
2008	98	70
2009	84	87

Zdroj: interní materiály společnosti

Pro analýzu jsem tedy vybral údaje za rok 2008 s tím, že budu sledovat vývoj všech zaměstnanců na pozici obchodního zástupce, kteří byli v tomto období přijati a jejich vývoj v průběhu jednoho roku od jejich nástupu.

3.1 Popis pracovní činnosti

V současné době ve společnosti není vytvořen standardní dokument, který by definoval popis pracovního místa a popis pracovní činnosti. Z hlediska výběrových kritérií pro proces získávání pracovníků byly požadavky na uchazeče specialistou náboru definovány a rozděleny podle oblastí následovně:

- Odbornost – minimálně SŠ vzdělání, ideálně ekonomického či obchodního směru, ŘP skupiny B, uživatelská znalost práce na PC.
- Osobní charakteristiky – drive, chuť a zápal, cílevědomost, schopnost sebemotivace.
- Dosavadní pracovní zkušenosti – zkušenosti s obchodními případy a s přímým oslovením zákazníků.
- Speciální schopnosti – komunikační a prezentační schopnosti, obchodní myšlení.

- Zvláštní okolnosti – vlastní automobil.

3.2 Proces získávání pracovníků

Ve společnosti ZZZ reklama je nábořem pracovníků do obchodní sítě pověřen specialista náboru. Jeho pracovní náplní je vedení celé agendy týkající se náboru pracovníků do obchodního oddělení:

- Zjišťování a evidence požadavků na obsazení volných pracovních míst.
- Zajištění inzerce na tato volná místa.
- Shromažďování a základní selekce zaslaných životopisů.
- Organizace výběrových řízení.
- Provádění výběrových pohovorů.
- Ve spolupráci s přímým nadřazeným rozhodování o vhodnosti kandidáta.
- Účast na náborových veletrzích.
- Spolupráce s personálními agenturami.

Pro vlastní nábor společnost používá v dnešní době internetové portály, které se specializují na nabídky práce, regionálního tisku, zprostředkování přes pracovní agentury, zobrazuje nabízená volná pracovní místa na svých webových stránkách v sekci „volná místa“ a doporučení vlastními zaměstnanci. Toto doporučení společnost finančně odměňuje, zůstane-li doporučený zaměstnanec v pracovním poměru déle než zkušební dobu, minimálně tedy 3 měsíce. Úspěšností těchto doporučení se zabývám dále v analýze odchodů zaměstnanců.

Pro oznámení o volné pracovní pozici společnost používá standardní inzerát, který modifikuje podle regionu, pro který hledá uchazeče – viz. Příloha č.1.

3.3 Výběr zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je, jak jsem již zmínil, prováděn specialistou náboru. Ten ze zaslaných životopisů na základě kvalifikovaného odhadu provede první selekci a vybere uchazeče vhodné pro pozvání k osobnímu výběrovému řízení. Podle vyjádření specialisty náboru se způsobilost vhodného kandidáta pro pozvání na výběrové řízení posuzuje především podle:

- oblasti - lokalitě bydliště,
- odborné znalosti a dovednosti a jejich korespondence s inzerátem,
- praxe na obdobné pozici,
- přechody mezi předchozími zaměstnáními a jejich frekvence,
- celková podoba životopisu – struktura a styl vyjadřování.

Po této první selekci jsou vhodní uchazeči přizváni k osobnímu pohovoru. Ostatním nevyhovujícím kandidátům potom specialista náboru zasílá poděkování s vyjádřením o nepřizvání k osobnímu pohovoru.

3.3.1 Výběrový pohovor

Samotný proces výběrových pohovorů probíhá ve dvou kolech s tím, že každé kolo výběrového pohovoru je zaměřeno jiným směrem. První kolo je bráno jako seznamovací a jeho hlavními body jsou:

- úvodní seznámení,
- osobnostní charakteristiky – styl vystupování, schopnost zřetelně a cíleně odpovídat na kladené dotazy, způsob sebe prezentace,
- teoretické zjišťování znalostí a dovedností,
- teoretické znalosti obchodních dovedností,
- zjišťování očekávané náplně práce, platové ohodnocení,
- zjišťování možného termínu nástupu,
- znalost práce na PC, řidičský průkaz,
- představení nabízené pozice,
- představení následných kroků.

Toto první kolo je prováděno specialistou náboru nebo přímým nadřízeným, pro kterého se hledá vhodný kandidát. Součástí prvního kola není vyjednávání o platových podmínkách a provizním systému, pouze se zjišťují platové představy uchazeče. Tyto informace se s uchazeči probírají až ve druhém kole.

Pokud uchazeč odpovídá základním požadavkům na nabízenou pozici, je přizván zpravidla do týdne ke druhému kolu. Na tomto kole jsou zpravidla vždy

přítomni 2 zaměstnanci společnosti a to specialista náboru a potenciální přímý nadřízený. Pozvaný uchazeč obdrží před druhým kolem e-mailem zadání modelové obchodní situace, kterou bude předvádět ve druhém kole. Jde o zaslání základních informací o jednom z produktů společnosti a uchazeč jej bude na modelové schůzce nabízet zástupcům společnosti.

Toto kolo je zaměřeno na praktické zvládnutí modelových situací, jako je telefonické dohodnutí schůzky, již míněné předvedení obchodní schůzky a ujasnění si dalších záležitostí, jako je možný termín nástupu, platové podmínky a způsob vstupního zaškolení.

U obou kol výběrového řízení je vždy kladen důraz na to, aby uchazeč po ukončení kola měl k dispozici všechny informace, které k danému kolu společnost uchazečům sděluje, o nabízené pozici a nabídce ze strany společnosti, tak aby se i uchazeč mohl rozhodnout, zda nabízená pozice je ve shodě s jeho představou o budoucím zaměstnání.

Podklady pro výběrové řízení, které mají zástupci společnosti, jsou informace zasláné klientem nebo podklady poskytnuté personální agenturou.

Pokud je pohovoru přítomný specialista náboru, moderuje jej on s tím, že manažer s uchazečem probírá konkrétní dotazy ze strany uchazeče a doplňuje svými dotazy specialistu náboru. Pro vyhodnocení výběrového pohovoru není společností stanovený jednotný závazný formulář a zápisy si provádí individuálně každý zaměstnanec dle svých zvyklostí.

3.3.2 Rozhodnutí o výběru uchazeče

Již v průběhu II. kola je řešeno, zda bude uchazeč přijat na nabízenou pozici. V tomto kole jsou uchazeči sděleny všechny podrobnosti o nabízené pozici a uchazeč má možnost se doptat na skutečnosti, které by ještě potřeboval k tomu, aby byl schopen ze své strany vyhodnotit, zda jsou pro něj nabízené podmínky akceptovatelné. Pokud je dosaženo shody, je II. kolo ukončeno a uchazeči sdělen další postup s tím, že do týdne dostane vyjádření. V případě, že shody dosaženo

není a nabízené podmínky jsou pro uchazeče nepřijatelné, je výběrové řízení ukončeno v průběhu II. kola.

V případě shody s uchazečem, je ihned po ukončení II. kola provedeno vyhodnocení výběrového pohovoru. Vyhodnocení probíhá formou diskuse a zaměřuje se na hlavní kritéria pro přijetí uchazeče:

- obchodní dovednosti,
- motivace a sebemotivace,
- prezentační a komunikační dovednosti,
- osobnostní vhodnost uchazeče vzhledem k týmu, do kterého má nastupovat.

Výstupem tohoto vyhodnocení je rozhodnutí manažera týmu a specialisty náboru o přijetí nebo odmítnutí uchazeče. Pokud není dosaženo shody, má konečnou rozhodující pravomoc manažer týmu, který může uchazeče přijmout i v případě nesouhlasu specialisty náboru. V případě, že nastane potřeba nebo možnost získání dalších doplňkových informací, například referencí z předchozího zaměstnání, je rozhodnutí odloženo a na základě následně zjištěných informací je rozhodnutí uskutečněno zpravidla po následné telefonické diskusi.

3.4 Vyhodnocení odchodů zaměstnanců

Cílem společnosti v oblasti personálního obsazení v obchodní síti bylo v roce 2008 dosažení počtu 233 obchodních zástupců. Průměrný počet zaměstnanců na této pozici byl 194. Za sledovaný rok bylo do obchodní sítě přijato celkem 95 nových obchodních zástupců. Z těchto 95-ti nových zaměstnanců jich do jednoho roku působení ve firmě odešlo celkem 53, což je 55,8 %.

3.4.1 Míra odchodů

Pro stanovení celkové míry odchodů je ale třeba vzít celkový počet odchodů z obchodní sítě, kterých bylo v roce 2008 celkem 70. Z toho vyplývá, že celková míra odchodů je 36,1%. V porovnání s nejčastěji doporučovanou mírou odchodů, které

se pohybuje mezi 5-7%, ale i průměrnou mírou odchodů v České Republice, které je okolo 15%¹¹ je toto číslo alarmující.

Při srovnání celkové míry odchodů s ostatními roky, zjistíme, že v roce 2009 procento odchodů skokově narostlo a bylo přijato méně uchazečů, než kolik ze společnosti odešlo. Tento trend tak neodpovídá základnímu cíli společnosti o naplnění počtu obchodních zástupců v obchodní síti na 233. Meziroční porovnání je uvedeno v tabulce 3.2.

Tab. 3.2 Meziroční porovnání míry odchodů a nástupů

Rok	Nástupy	Výstupy	Průměrný roční počet zaměstnanců na sledované pozici	Procento odchodů
2007	92	70	170	41,2%
2008	98	70	194	36,1%
2009	84	87	196	44,4%

Zdroj: interní materiály společnosti

3.4.2 Míra přežití

Pro vyhodnocení míry přežití ve sledovaném období jsem stanovil parametr kvartálního porovnání, jak je znázorněno v tabulce č. 3.3.

Tab. 3.3 Míra přežití

	Původní velikost	Počty přežívajících ke konci jednotlivých období - kvartál			
Měsíce		3	6	9	12
celkem	94	75	58	51	43
Míra přežití	100%	80%	62%	54%	46%

Zdroj: interní materiály společnosti

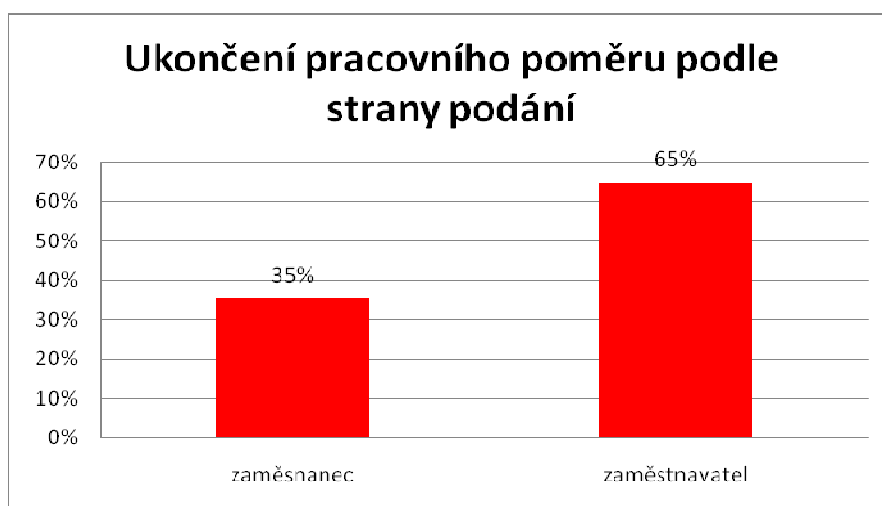
Z výsledků vyplývá, že méně než polovina uchazečů (46%) přijatých v daném roce zůstává ve společnosti déle než jeden rok. Ukazatel střední délky zaměstnání tedy bude kratší než rok a z analýzy vychází na 11 měsíců.

¹¹ http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

3.5 Analýza příčin odchodů

Pokud je se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr, personální oddělení požaduje po manažerovi obchodního týmu, ve kterém zaměstnanec pracoval o vyjádření k důvodům odchodu zaměstnance. Tato informace se potom archivuje u specialisty náboru. Vyjádření nemá žádnou oficiální strukturu a jde většinou o slovní vyjádření vycházející z posouzení nadřizeného. Struktura podání výpovědi z pracovního poměru podle strany, která pracovní poměr ukončila je znázorněna v obrázku 3.2.

Obr. 3.2 Ukončení pracovního poměru podle strany podání



Zdroj: Interní materiály společnosti

Pokud jde o vyjádření ze strany zaměstnance, má společnost k dispozici údaje pouze u 10-ti z 18-ti odešlých zaměstnanců. Vyjádření uvádí tabulka 3.4.

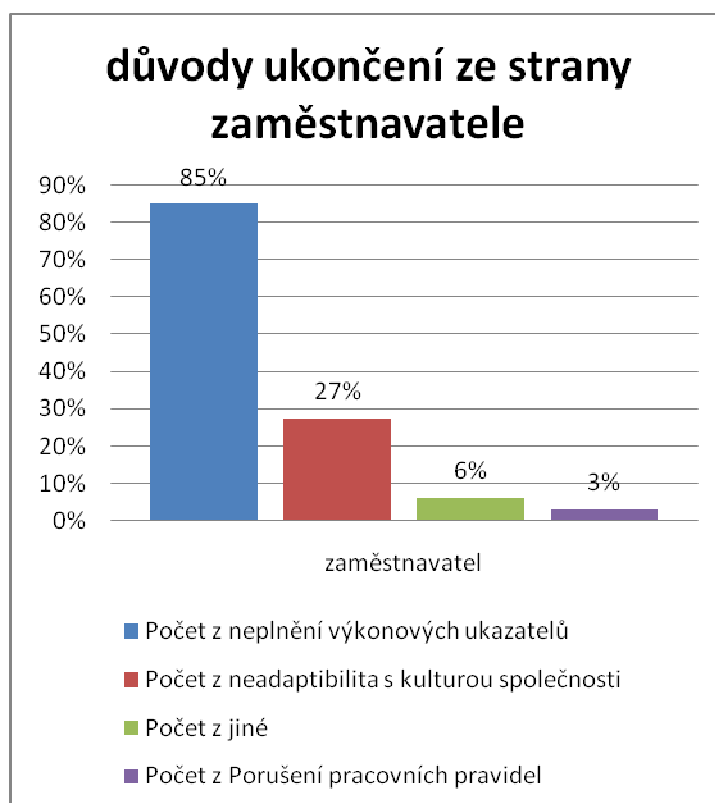
Tab. 3.4 Důvody odchodů ze strany zaměstnance

lepší nabídka	jiná představa o práci	bez udání ve ZK
2	4	4

Zdroj: Interní materiály společnosti

U vyjádření ze strany zaměstnavatele je u některých odůvodnění odchodu uvedeno více důvodů a příčina tak může být součtem uváděných faktorů. Kumulativní vyjádření všech vyskytujících se důvodů je znázorněno na obrázku 3.3.

Obrázek 3.3 Důvody ukončení ze strany zaměstnavatele



Zdroj: Interní materiály společnosti

Z celkového počtu 33 obchodních zástupců, kterým byl ukončen pracovní poměr ze strany zaměstnavatele, je u 85% uváděn jako důvod neplnění výkonových ukazatelů. Jde o neplnění obchodních plánů nebo aktivit, které musí obchodní zástupce na dané pozici vykonávat. U 27% jde také o neadaptibilitu s kulturou společnosti. Pod tímto parametrem jsou shrnuty důvody, jako je například absence týmového ducha, neztotožnění se se systémem práce nebo např. standardů oblékání. Pouze u 9% je uváděn jiný důvod nebo hrubé porušení pracovní kázně, jako fiktivní vykazování schůzek s klienty nebo změna bydliště obchodního zástupce či těhotenství. I když změna bydliště nebo těhotenství bývá spíše vnímáno jako důvod odchodu ze strany zaměstnance, ve společnosti je zaveden systém prodlužování smluv na dobu určitou a pravděpodobně se jedná o neprodloužení smlouvy ze strany zaměstnavatele, takže tento parametr se projevuje v tomto přehledu.

3.5.1 Skladba přijatých uchazečů

I když ve sledovaném roce bylo přijato na pozici obchodního zástupce 95 uchazečů, pro celkové vyhodnocení bude použito pouze 94. Jeden z uchazečů přešel na pozici obchodního zástupce z telefonického prodeje, takže se nejedná o nového zaměstnance, ale o stávajícího obchodního zástupce, který jen změnil pozici. U vyhodnocení, které je provázáno na informace o uchazeči z hlediska praxe nebo dosaženého vzdělání pracuji pouze se 49 uchazeči, ke kterým bylo možno zpětně získat a vyhodnotit jimi zaslané životopisy. Z těchto 49 uchazečů v průběhu sledovaného období odešlo 30 osob, což je 61,2%. Oproti celkovému počtu zaměstnanců v průběhu celého sledovaného období, kde bylo procento odchodů 53,7% je číslo vyšší a je k tomu třeba při vyhodnocení přihlédnout.

Pro vyhodnocení skladby uchazečů jsem vycházel z informací, které je možné zjistit zpětně ze zaslaných životopisů. Jako základní parametr rozhodující pro popisovanou pozici jsem zvolil délku obchodní praxe. Jako doplňkové ukazatele, které by mohly mít vliv na možné odchody zaměstnanců, jsem potom zvolil:

- Praxe ve vedení obchodního nebo jiného kolektivu – pro uchazeče, který má zkušenosti s nižší manažerskou pozicí může být pozice obchodního zástupce „krokem zpět“ nebo jen momentálním řešením pracovní situace.
- Dosažené vzdělání – minimálním požadavkem společnosti je středoškolské vzdělání. U vysokoškolsky vzdělaných uchazečů může být daná pozice pouze startem ke kariéře nebo opět řešením momentální pracovní situace.

3.5.1.1 Skladba podle obchodní praxe

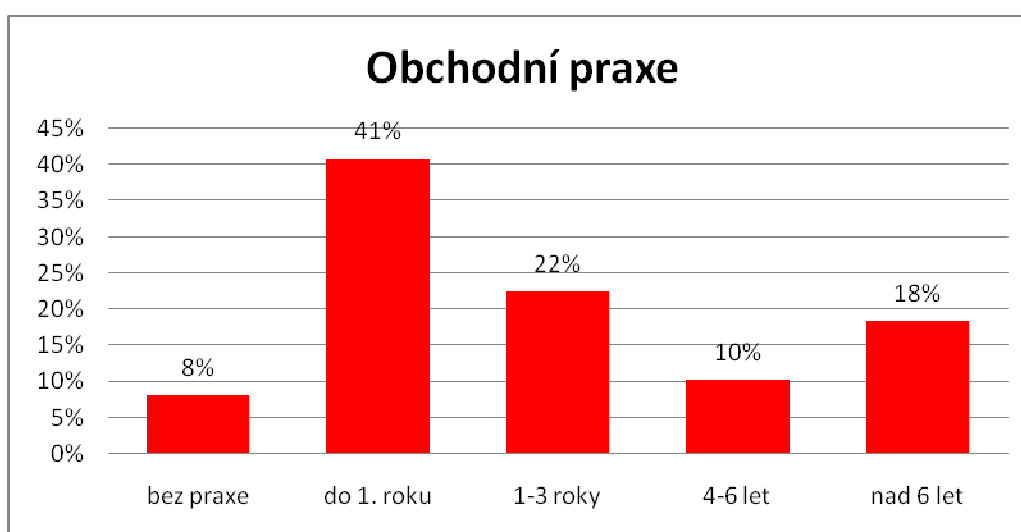
Pro určení délky praxe jsem si stanovil 5 tříd, do kterých jsem následně zaměstnance zařadil:

- bez praxe,
- praxe do 1 roku,
- praxe 1 – 3 roky,
- praxe 4 – 6 let,
- praxe nad 6 let.

Jako obchodní praxi jsem vyhodnocoval předešlé pozice, které byly uchazečem uváděny v životopisu jako obchodní s aktivním stykem s klienty nebo obsahovaly kompletní péči při řešení obchodních případů. Délka praxe byla brána jako celek a jednotlivé obchodní praxe byly sčítány. Jednotkou pro praxi jsem stanovil jeden rok.

Jak vyplývá z obrázku 3.4, je téměř polovina (49%) všech přijatých uchazečů bez praxe nebo s obchodní praxí do 1 roku.

Obrázek 3.4 Skladba uchazečů podle délky obchodní praxe

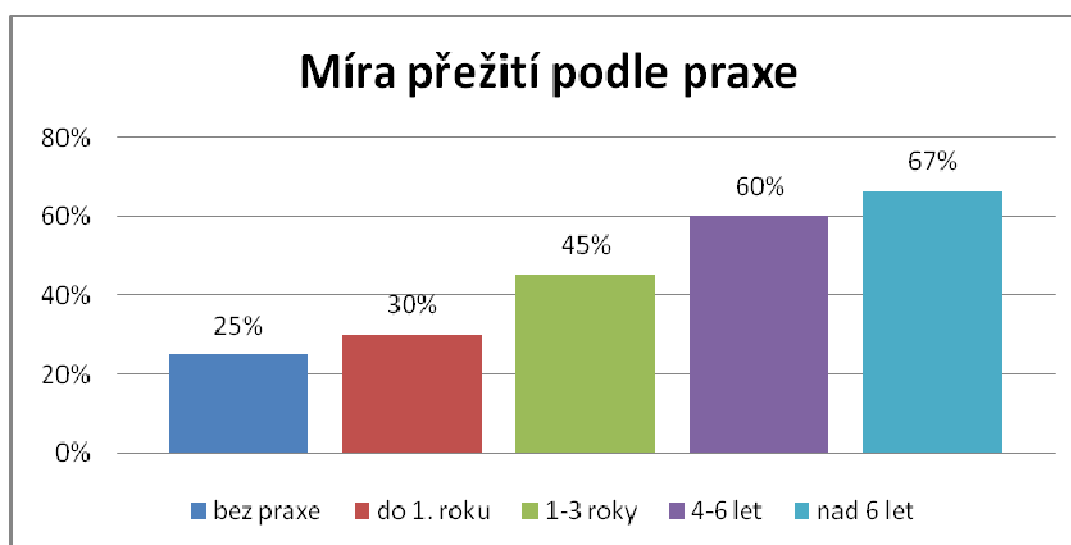


Zdroj: interní materiály organizace

Pokud tento parametr doplníme o odchody zaměstnanců, dostaneme míru přežití jednotlivých skupin v délce 1 rok od přijetí, jak je uvedena na obrázku 3.5. Zde je jasně viditelný trend, že s délkou obchodní praxe se zvyšuje míra přežití.

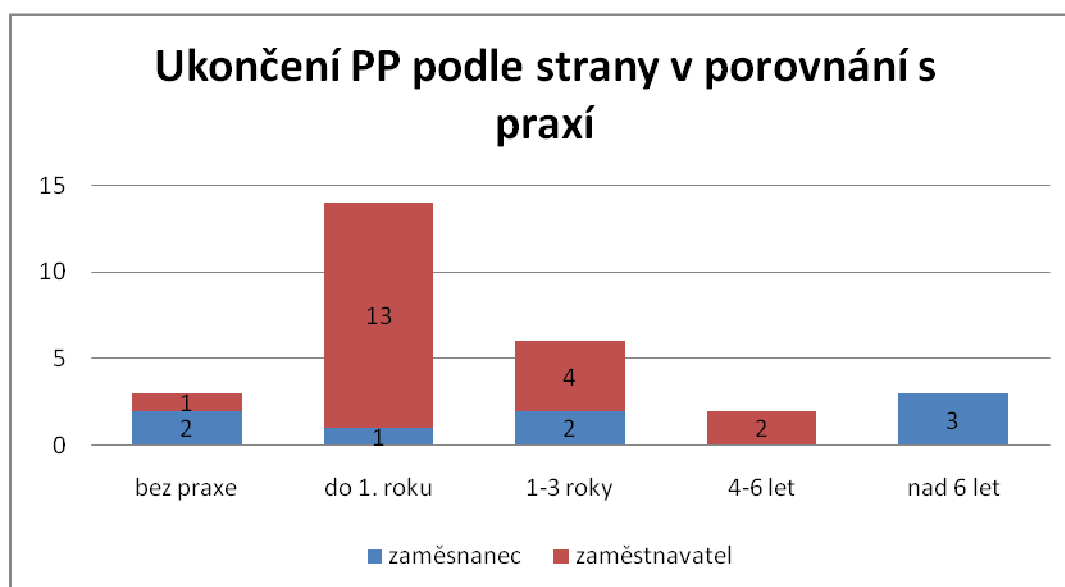
Pokud doplníme graf o stranu, ze které byl ukončen pracovní poměr, jak je uvedeno v obrázku 3.6, tak zatím co v období od 1 do 6-ti let praxe jasně převažují odchody iniciované zaměstnavatelem, je u zaměstnanců s obchodní praxí nad 6 let 100% odchodů iniciováno ze strany zaměstnance. U těchto zaměstnanců není evidován důvod odchodu a nelze blíže zjistit, jaké byly důvody jejich odchodu.

Obrázek 3.5 Míra přežití podle praxe



Zdroj: Interní materiály společnosti

Obrázek 3.6 Ukončení pracovního poměru podle strany podání v porovnání s obchodní praxí

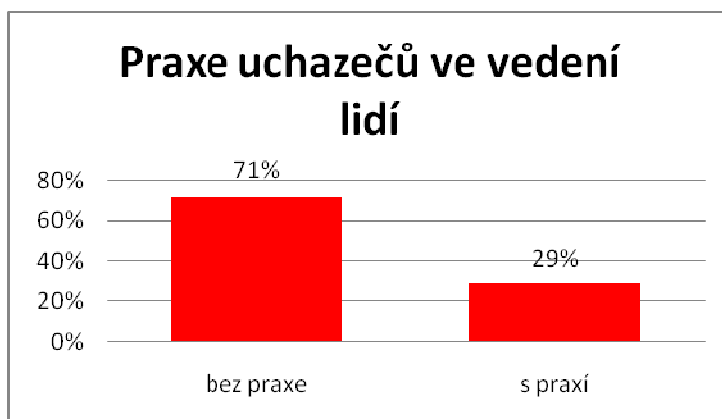


Zdroj: Interní materiály společnosti

3.5.1.2 Skladba podle praxe ve vedení kolektivu

Pro určení tohoto parametru jsem stanovil pouze dva možné výsledky a to, že uchazeč měl v pracovní historii praxi ve vedení kolektivu nebo praxi neměl. Zda tato zkušenost přímo předcházela zaměstnání u dané společnosti nebo ji uchazeč získal dříve, jsem dále nevyhodnocoval.

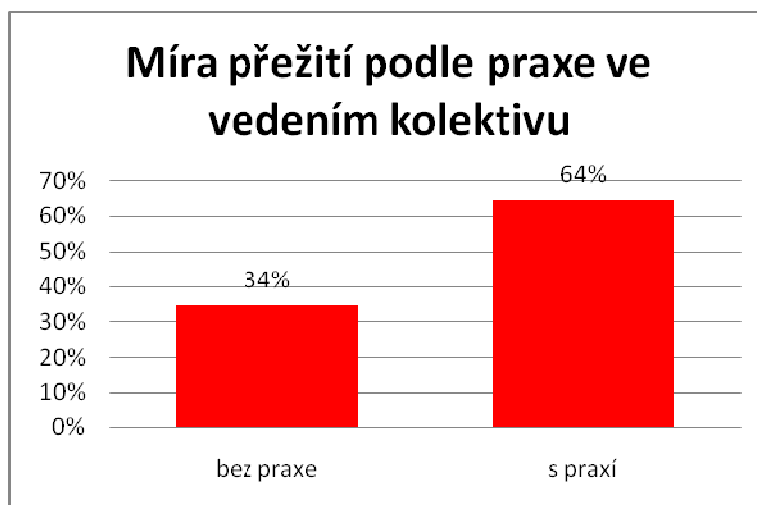
Obrázek 3.7 Praxe uchazečů ve vedení lidí



Zdroj: Interní materiály organizace

Z celkového počtu 14-ti uchazečů, kteří ve svých životopisech uvedli předchozí praxi ve vedení kolektivu, jich skončilo své působení ve firmě celkem 5, což je 36%. Míra přežití ukazuje na větší stabilitu zaměstnanců, kteří již měli možnost řídit kolektiv lidí.

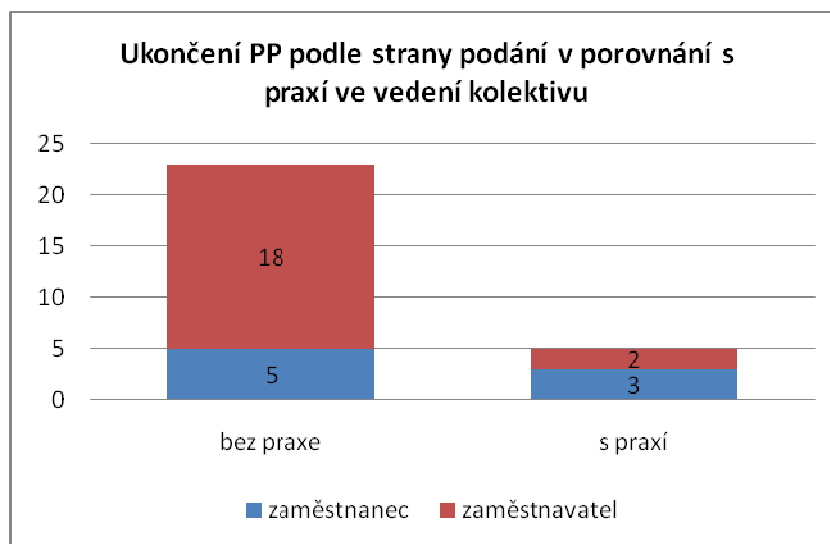
Obrázek 3.8 Míra přežití podle praxe ve vedení kolektivu



Zdroj: Interní materiály společnosti

Při dalším doplnění o stranu, ze které byl ukončen zaměstnanecký poměr, je zřejmé, že lidé, kteří měli zkušenost s vedením kolektivu, ukončují spíše zaměstnání sami. Z jakých důvodů ale není zřejmé, protože údaje k odchodu nemá firma k dispozici.

Obrázek 3.9 Ukončení PP podle strany podání v porovnání s praxí ve vedení kolektivu



Zdroj: Interní materiály společnosti

3.5.1.3 Skladba podle dosaženého vzdělání

Pro určení tohoto parametru jsem stanovil 4 úrovně pro vyhodnocení:

- středoškolské bez maturity,
- středoškolské s maturitou,
- nižší vysokoškolské (Bc.),
- vysokoškolské (Ing).

68% uchazečů má dosažené vzdělání na úrovni požadovaného minima stanoveného firmou. Ostatní vzdělání je rozloženo rovnoměrně mezi ostatní skupiny v rozmezí 9 – 13%.

Zatím co vysokoškolsky vzdělaní uchazeči mají do roku 50-ti procentní míru přežití v období jednoho roku a je vyšší než průměrná hodnota, u uchazečů

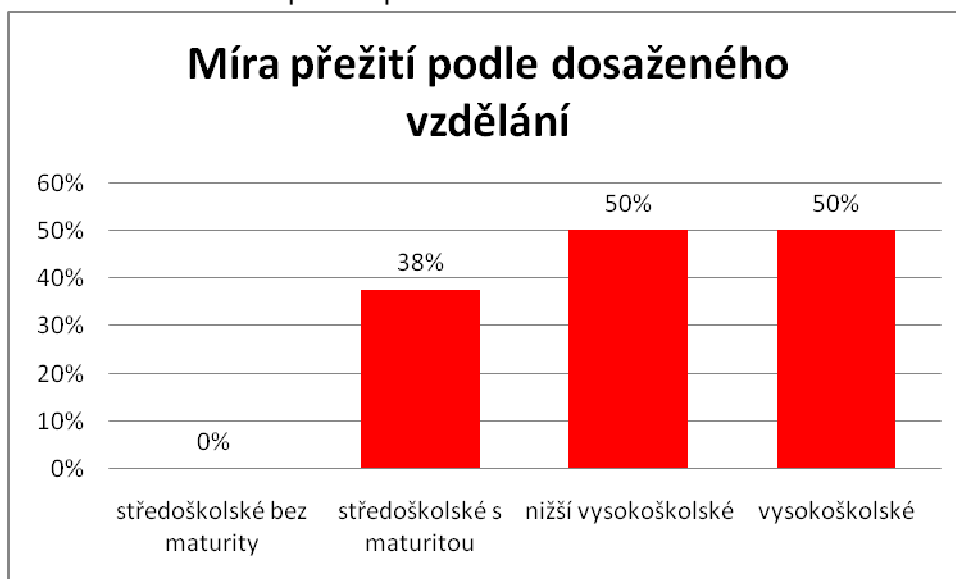
se středoškolským vzděláním bez maturity, je míra přežití nulová, jak ukazuje obrázek č. 3.11.

Obrázek 3.10 Skladba uchazečů podle dosaženého vzdělání



Zdroj: Interní materiály společnosti

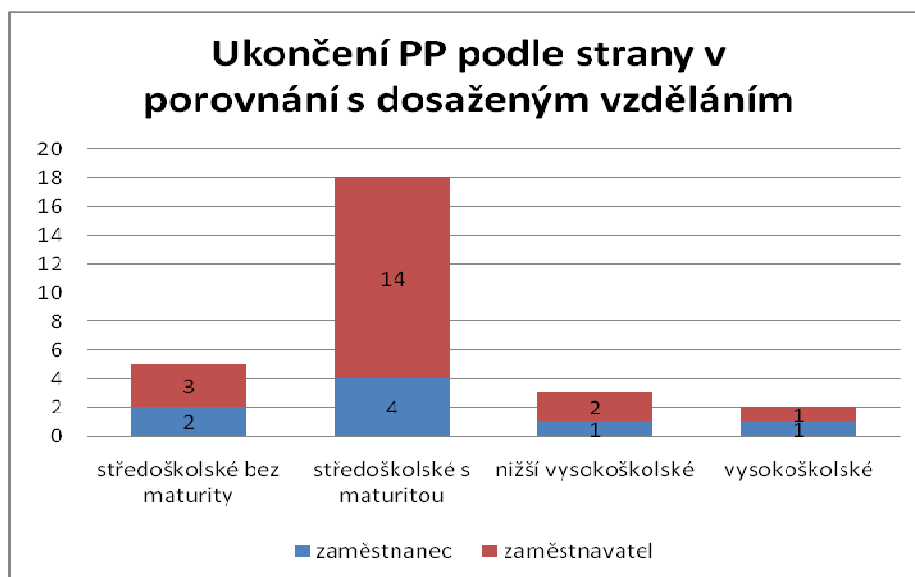
Obrázek 3.11 Míra přežití podle dosaženého vzdělání



Zdroj: Interní materiály společnosti

Podle důvodů ukončení vzhledem k úrovni dosaženého vzdělání je u středoškolsky vzdělaných lidí s maturitou jasným iniciátorem odchodu zaměstnavatel. U ostatních skupin nelze říct, že by byla některá ze skupin více ovlivněna zaměstnancem nebo zaměstnavatelem.

Obrázek 3.12 Ukončení pracovního poměru podle strany v porovnání s dosaženým vzděláním



Zdroj: interní materiály společnosti

3.5.1.4 Skladba podle doporučení

Jak již bylo výše zmíněno, vyplácí společnost zaměstnancům peněžitou odměnu za doporučení zaměstnance. Ve sledovaném roce bylo tímto způsobem do společnosti přijato 26 zaměstnanců, které doporučil některý ze stávajících zaměstnanců.

Z přijatých 26 zaměstnanců ve společnosti ve sledovaném období ukončilo pracovní poměr 10, což znamená míru přežití 61%. V porovnání s celým vzorkem zjistíme, že míra přežití je o 5% vyšší.

Z pohledu strany, která ukončila pracovní poměr, je 7 ukončeno ze strany zaměstnavatele a 3 ze strany zaměstnance. Ve všech případech ukončení zaměstnavatelem je důvodem ukončení neplnění výkonových cílů.

3.6 Porovnání nabízených pracovních podmínek s trhem práce

Pro porovnání nabízených platových podmínek s trhem práce je nutné porovnání rozdělit do dvou základních oblastí:

- platové podmínky,
- benefity.

Ve společnosti byl ve sledovaném roce nastaven platový systém následujícím způsobem:

- fixní mzda – 10.000 Kč,
- pohyblivá složka – je dána určitým procentem ze zaplacených objednávek uzavřených obchodním zástupcem.

Ve sledovaném roce měla společnost zavedený systém podpory nových obchodních zástupců ve formě fixních provizí ve výši 6 000 Kč. Tato fixní provize byla vyplácena v průběhu 1 roku od nástupu. V případě, že se obchodní zástupce provizním systémem v průběhu trvání fixní provize dostal nad tuto hranici, byla mu vyplácena dosažená provize. Můžeme tedy říci, že nabízený nástupní plat byl 16 000 Kč. V polovině sledovaného roku byl systém fixní provize změněn na 10 000 Kč fixní provize a byla zkrácena doba vyplácení na 6 měsíců. Pro zaměstnance nastupující v druhé polovině sledovaného roku tedy byl nabízený základní plat 20 000 Kč.

Benefitní program, který se vztahuje ke sledované pozici je ve společnosti tvořen následujícími položkami:

- stravenky ve výši 80 Kč/den,
- občerstvení na pracovišti zdarma (káva, čaj, minerálky),
- interní vzdělávací a školicí program,
- příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500Kč po půl roce trvání zaměstnání,
- 2 sick days – zaměstnanec má v průběhu roku nárok na 2 dny, kdy není povinen po dohodě s nadřízeným přijít do práce a zároveň pro takovou absenci nepotřebuje mít doklad o pracovní neschopnosti,
- právní poradenství pro zaměstnance,
- možnost čerpání zaměstnaneckých půjček.

Pro porovnání platových podmínek jsem zvolil údaje o průměrné mzdě na obdobné pozici a porovnání s výší nabízené a požadované mzdy na zkoumanou pozici.

Z přehledu v tab. 3.5, která zobrazuje hrubou měsíční mzdu na pozici obchodních cestujících, profesionálních poradců a obchodních zástupců ve 4. čtvrtletí roku 2009 v podnikatelské sféře, je zřejmé, že nabízená nástupní mzda v prvním pololetí byla pod úrovní 10-ti procent nejnižších výdělků na obdobné pozici. Po změně provizního systému v druhé polovině roku se nabízená průměrná mzda dostala jen o 336 Kč nad tuto hranici.

Tab. 3.5 Hrubá měsíční mzda 4 čtvrtletí 2009 – podnikatelská sféra

Hrubá měsíční mzda					
Počet zaměstnanců	Medián	Diferenciace			
		D1	Q1	Q3	D9
	Kč/měs	Kč/měs	Kč/měs	Kč/měs	Kč/měs
11 361	32 933	19 664	25 100	45 086	61 880

Zdroj: ISPV - MPSV¹²

D1 - První decil je hodnota, pod kterou leží 10% nejnižších hodnot sledovaného znaku.

Q1 - První kvartil je hodnota, pod kterou leží 25 % nejnižších hodnot sledovaného znaku.

Medián - Medián je hodnota uprostřed vzestupně uspořádané řady hodnot sledovaného znaku, polovina hodnot je nižší než medián a druhá polovina je vyšší než medián.

Q3 - Třetí kvartil je hodnota, nad kterou leží 25 % nejvyšších hodnot sledovaného znaku.

D9 - Devátý decil je hodnota, nad kterou leží 10% nejvyšších hodnot sledovaného znaku.

V porovnání s nabízenými platy pro nové uchazeče, které nabízejí firmy a požadavky uchazečů můžeme říci, že mzda, nabízená společnostmi ve druhé polovině roku splní požadovanou mzdu uchazečů o nabízenou pozici, ale v porovnání s trhem práce nabízí o 34% nižší výdělek – viz. tabulka 3.6..

¹² <http://www.mpsv.cz/ISPV.php>

Přímé porovnání nabízených benefitních programů mezi nabídkou společnosti a ostatními firmami není možné, protože data v souhrnné podobě nejsou dostupná. Obecně firmy řeší skladbu benefitních programů dle momentální ekonomické situace podniku a situace na trhu práce.

Tab. 3.6 Přehled nabízených a požadovaných platů na pozici obchodního zástupce

	Nabízený plat	požadovaný plat
Hl. m. Praha	31176	23095
Jihočeský	23518	18910
Jihomoravský	25802	20299
Karlovarský	27454	18969
Vysočina	26693	19171
Královehradecký	26513	19905
Liberecký	25335	20156
Moravskoslezský	25861	18175
Olomoucký	27224	19161
Pardubický	27827	19857
Plzeňský	27066	20108
Středočeský	27307	21279
Ústecký	24326	18516
Zlínský	26949	19260
Průměr	26646	19775
Median	26821	19558

Zdroj: Jobs.cz

V porovnání benefitů podle průzkumu mezi firmami Czech Top 100, který uskutečnila agentura Ogilvy Public Relations, je mezi stovkou největších firem působících v České republice, po stravenkách nejrozšířenější penzijní připojištění spolu se školeními a vzdělávacími kurzy. Nejméně využívaná je naopak možnost nákupu firemních akcií – viz tabulka 3.7.

Z uvedeného přehledu v porovnání s nabízenými benefity společností lze říci, že tři z nabízených benefitů jsou součástí minimálně 78 procent TOP společností na českém trhu a nenabízí žádný speciální benefit, který by jiné společnosti nebyly schopné nabídnout.

Skladbu benefitů porovnávám ještě se studií společnosti pro výzkum trhu GfK Czech, která porovnála, jaké benefity Češi dostávají a jaké by rádi získali. Největším lákadlem je čtrnáctý plat, který by rádo obdrželo 41,7% lidí, jenž jsou v současné době zaměstnání na plný pracovní úvazek.

Tab. 3.7 Přehled benefitů nabízených TOP 100 společnostmi v ČR

Benefit	Procent firem
Příspěvek na stravování (stravenky, jídlo v práci)	97%
Penzijní připojištění; školení a kurzy	86%
Sport, kultura, rekreace a volný čas	78%
Služební vozidlo	75%
Zvýhodněné půjčky	50%
Pracovní volno	47%
Životní pojištění	42%
Nepeněžitě dary	36%
Manažerské programy; nákup firemních výrobků se slevou	33%
Přechodné ubytování	25%
Sleva při nákupu vyřazených aut, mobilů	22%
Příspěvek na hromadnou dopravu	19%
Možnost nákupu akcií firmy	14%

Zdroj: www.finance.cz¹³

„Nejvíce lidé touží po penězích, za které si pak mohou pořídít, co opravdu potřebují nebo chtějí. 41,7% Čechů by proto nejvíce chtělo mít čtrnáctý plat a jen o něco méně lidí (37,3%) by uvítalo třináctý plat“ uvedla Sherin Dalíková, manažerka komunikace a marketingu GfK Czech. Češi si také váží volného času. 28,4% z nich by si přálo mít šest týdnů dovolené.¹⁴

Z tohoto pohledu můžeme brát výši nabízeného platu jako stěžejní pro rozhodování uchazečů mezi nabízenými pozicemi na trhu práce. Z pozice benefitů společnost nenabízí žádný z nejvíce zaměstnanci požadovaných benefitů a proto nemůže přihlížet k nabídce benefitů jako konkurenční výhodě pro získávání kvalitních zaměstnanců. Benefity se stávají pouze doplňkovým ukazatelem při srovnatelné nabídce práce.

¹³ <http://www.finance.cz/zpravy/finance/131319-86-velkych-firem-poskytuje-zamestnancum-penzijni-pripojisteni/>

¹⁴ <http://www.finance.cz/zpravy/finance/251206-gfk-pritazlivymi-benefity-pro-zamestnance-jsou-platy-a-volno-navic/>

3.7 Nákladovost odchodu zaměstnanců

Pro stanovení nákladů, které jsou počítány na 94 obchodních zástupců, kteří v daném roce prošli celou procedurou výběru a které měla společnost ve sledovaném roce, jsem započítal následující položky uvedené v tabulce č. 3.8.

Tab. 3.8 Celkový souhrn nákladů na nábor pracovníků

	roční náklad	náklad na 1 OZ
Náborová inzerce	890 000 Kč	9 468 Kč
Odměna za doporučení	260 000 Kč	2 766 Kč
Platby zprostředkovatelským agenturám	300 000 Kč	3 191 Kč
Účast na pracovních veletrzích	70 000 Kč	745 Kč
Lékařská prohlídka	28 200 Kč	300 Kč
Náklady na náborového pracovníka	348 000 Kč	3 702 Kč
Náklady na trenérské oddělení	216 000 Kč	2 298 Kč
Náklady na přípravu techniky – notebook + telefon	47 000 Kč	500 Kč
Náklady na ubytování v době tréninku	382 200 Kč	4 066 Kč
Náklady na cestovné na trénink	78 000 Kč	830 Kč
Celkem	2 619 400 Kč	27 866 Kč

Zdroj: Interní data společnosti

Mezi nepřímé náklady, které v této kalkulaci nezohledňuji, je třeba dále počítat:

- režijní náklady jednotlivých středisek,
- čas manažera týmu věnovaný novému pracovníkovi,
- náklady ušlého zisku v období po ukončení zaměstnance a nástupu nového na jeho pozici,
- náklady vzniklé na udržení servisu stávajícím klientům.

Tab. 3.9 Variabilní měsíční náklady na obchodního zástupce

Průměr cestovních náhrad ve sledovaném roce	6 160 Kč
Telefon	2 000 Kč
Datové připojení	1 000 Kč
Stravenky	36 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	500 Kč
Celkem	9696 Kč

Zdroj: Interní materiály společnosti

Pro další kalkulaci návratnosti jsem k uvedeným položkám, které jsou vstupním nákladem na přijetí zaměstnance, počítal variabilní měsíční náklady, které se skládají z položek znázorněných v tabulce 3.9.

Cestovní náhrady jsou počítány z průměru všech cestovních náhrad, které byly ve sledovaném roce obchodním zástupcům vyplaceny. Částky se mohou velmi lišit podle oblasti, kam byl obchodní zástupce přijatý a jaký typ osobního automobilu bude obchodní zástupce používat. Výši cestovních náhrad upravuje zákoník práce v § 152 – 189.

Částky za telefon jsou uváděny jako maximální. V praxi mohou být nižší, protože limity jsou stanoveny na pracovní pozici a až v případě překročení firma zkoumá, zda překročení bylo způsobeno výkonem pracovní pozice nebo na soukromé hovory. K překročení této částky však dochází pouze výjimečně a v řádu jednotek za celou obchodní síť a rok, proto používám pro výpočet paušální částku.

Příspěvek na penzijní pojištění je vyplácen až po půl roce působení obchodního zástupce u firmy. Z tohoto pohledu je třeba jej započítat do variabilních nákladů až od šestého měsíce.

Jelikož došlo v průběhu sledovaného období ke změně odměňovacího systému, jak bylo popsáno v bodě 3.5, počítám kumulovanou nákladovou funkci podle nového modelu s tím, že fixní provize se vyplácí pouze půl roku. Funkci pro prvního půl roku působení u firmy můžeme tedy zapsat v následujícím tvaru:

$$TC = Z + M * (DS * (FM + FP) + VN + RN) \quad (3.1)$$

Za podmínky, že $FP < VP$

Pro působení déle než půl roku se potom nákladová funkce modifikuje do tvaru:

$$TC = Z + M * (DS * (FM + VP) + VN + RN) \quad (3.2)$$

TC – celkové náklady

Z – náklady na nástup zaměstnance

M – počet měsíců v zaměstnání

DS – daňová sazba zdravotního a sociálního pojištění zaměstnavatele

FM – fixní mzda

FP – fixní provize

VP – výkonová provize

VN – variabilní náklady

RN – měsíční režijní náklady společnosti

Pokud následně kumulativně porovnáme náklady a výnosy u sledovaných 94 obchodních zástupců, které společnost měla v průběhu roku, zjistíme, že výnosy ve třetím měsíci po nástupu převýší náklady. Toto je znázorněno na obrázku 3.12. Je ale nutné připomenout, že křivka nákladů nezohledňuje režijní náklady.

Obr. 3.12 Náklady a výnosy u sledovaných obchodních zástupců



Zdroj: Interní materiály společnosti

Výnosy prezentované v obrázku č. 3.13 jsou včetně výnosů, které noví obchodníci uskutečnili se stávajícími klienty společnosti. Tito stávající klienti již se

společností ZZZ reklama spolupracovali před nástupem nového obchodního zástupce a jsou obchodním zástupcům přiřazováni dle potřeby průběžně v průběhu celého sledovaného období. Lze předpokládat, že obdobný výnos by byl schopen s největší pravděpodobností uskutečnit kterýkoliv ze stávajících obchodních zástupců. Proto nemůžeme tento výnos počítat jako čistý výnos nových obchodních zástupců a lze předpokládat, že návratnost nastala později než ve třetím měsíci. Pro přesné určení návratnosti nákladů spojených s odchody zaměstnanců by bylo nutné provést detailní nákladovou analýzu, která ale není součástí mého zkoumání.

4 KONEČNÉ VYHODNOCENÍ

Ve své diplomové práci jsem sledoval vývoj 95, resp. 94 zaměstnanců (jeden zaměstnanec přešel z telefonického prodeje na osobní prodej a proto v některých statistikách není započítán), kteří za rok 2008 nastoupili do společnosti ZZZ reklama a sledoval jsem jejich vývoj a důvody jejich odchodu ze společnosti v období jednoho roku po nástupu.

Společnost ZZZ reklama v současné době nemá přesný popis pracovní pozice obchodního zástupce, přesto tento nedostatek není z pohledu výběrových řízení překážkou pro výběr nových zaměstnanců. Nábor je prováděn specialistou nábory, který se zabývá výběrem zaměstnanců pouze na obchodní pozice a požadavky na nábor má definovány.

Výběrová řízení jsou prováděna pouze na základě strukturovaného pohovoru a to ve dvou kolech. Výběr provádí specialista nábory, přičemž na minimálně jednom kole je vždy přítomen budoucí nadřízený manažer obchodního týmu a konečné rozhodnutí, zda uchazeče přijmout či nikoliv je také na manažerovi.

I když praxe v obchodní činnosti byla definována jako jedna z hlavních kompetencí na pozici obchodního zástupce, 49% všech uchazečů přijatých ve sledovaném roce bylo bez obchodní praxe nebo s praxí do jednoho roku. Tito uchazeči také měli nejmenší míru přežití do jednoho roku od nástupu a to 25% respektive 30%. Provázanost mezi délkou obchodní praxe a mírou přežití je zřejmý z trendu míry přežití, kde uchazeči s délkou obchodní praxe nad 6 let mají míru přežití 67%.

Předchozí praxe ve vedení kolektivu má na stabilitu zaměstnanců pozitivní vliv. Míra přežití je 64% k 34% u lidí bez praxe. Důvodem může být větší zkušenost práce v týmech, lepší akceptace požadavků nadřízeného nebo předpoklad kariérního růstu vzhledem ke své předchozí praxi.

Z pohledu dosaženého vzdělání je zřejmá provázanost s mírou přežití. Ze zaměstnanců, kteří dosáhli středoškolského vzdělání bez maturity, nezůstal nikdo

ve společnosti déle než jeden rok, oproti vysokoškolsky vzdělaným zaměstnancům, u kterých míra přežití dosáhla 50%.

Ukončení pracovního poměru je v 65% případů iniciováno zaměstnavatelem. V 85% případů je důvodem ukončení pracovního poměru neplnění stanovených výkonových ukazatelů. Ve 27% byla také důvodem neadaptibilita zaměstnance s kulturou společnosti. V souvislosti se skladbou zaměstnanců podle délky praxe je zřejmá souvislost, že výkonové ukazatele jsou stanoveny na vysoké úrovni a pro většinu lidí bez obchodní praxe jsou jen těžce dosažitelné.

Společnost nabízí uchazečům nástupní plat ve srovnání s obdobnou pozicí na území České republiky na úrovni 1. decilu a na úrovni o 64% nižší, než je medián za Českou republiku. V porovnání s požadavky uchazečů o zaměstnání a jejich představami o mzdě společnost naplňuje jejich představy, ale v porovnání s nabídkami firem na obdobnou pozici na trhu práce je nástupní plat o 34% nižší.

V benefitním programu firma nenabízí žádný benefit, který by podle všeobecného výzkumu především preferovali zaměstnanci. Tzn. že nabízená skladba se výrazně neliší od nabídky TOP 100 firem v České republice.

4.1 Návrhy a doporučení

Z uvedených výsledků výzkumu je zřejmé, že se firma potýká s nadměrnými odchody zaměstnanců ze sledované pozice – míra odchodů je ve sledovaném roce 36,1% a jen 43% z přijatých uchazečů ve sledovaném období dosáhlo míry přežití delší než 1 rok. Tato situace vede k tomu, že společnost není dlouhodobě schopna naplnit personální plán na sledovanou pozici, i když strategické rozhodnutí o potřebném počtu zaměstnanců bylo společností přijato.

Zvýšená míra odchodů zaměstnanců má jasný finanční dopad na náklady společnosti. Jako další nevyčíslitelné náklady je třeba brát vnímání společnosti jejími klienty. Obchodní zástupce ve většině případů jedná s majiteli firem nebo manažery zodpovědnými za prezentaci konkrétní firmy. Časté výměny na pozicích obchodních zástupců bývají vnímány klienty negativně a to jak z důvodu nutnosti navazování nových osobních vazeb mezi obchodním zástupcem a klientem, tak časté

neprofesionality nových obchodních zástupců z důvodu nedostatečné znalosti nebo zkušenosti s produkty společnosti a možnostmi řešení vzniklých obchodních situací a požadavků klientů.

4.1.1 Metoda získávání pracovníků

Společnost dnes využívá kombinaci všech dostupných a pro danou pozici vhodných způsobů inzerce na volná místa. I když není ve společnosti stanoven oficiální popis pracovního místa, inzerát, kterým společnost inzeruje volnou pozici, obsahuje všechny požadované informace a plně odpovídá profilu požadovaných uchazečů.

Společnost v některých lokalitách z důvodu nenaplnění personálního plánu neustále inzeruje volné pozice, což může mít negativní dopad z pohledu určitého „zevšednění“. Tento stav také může být vnímán veřejností jako negativní známka toho, že ve společnosti na nabízené pozici není vše v pořádku a může naopak kvalitní uchazeče odrazovat nebo na něj budou uchazeči reagovat až v poslední řadě. Na nabídku také mohou reagovat méně kvalifikovaní uchazeči.

Společnost také vyplácí prémii za doporučení zaměstnance. Z vyhodnocení je zřejmé, že uchazeči, kteří byli přijati na základě doporučení, mají větší míru přežití, než standardní uchazeči. Tato metoda společnosti tudíž přináší lepší výsledky než nábor na trhu práce.

4.1.2 Proces výběrového řízení

V průběhu procesu výběrového řízení společnost používá metodu strukturovaného pohovoru, který je v současnosti nejběžněji používanou formou způsobu výběru zaměstnanců. Pro zkvalitnění výběru zaměstnanců a eliminování některých nežádoucích osobnostních vlastností by bylo vhodné výběr podpořit doplněním o některý ze způsobů testování uchazečů.

Účelem psychologického testu je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby pracovníkům,

kteří provádějí výběr, umožnili lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní.¹⁵

Vzhledem k pracovní náplni pozice obchodního zástupce, který je hlavním reprezentantem společnosti při styku s klienty je možné doporučit některý z následujících testů:

- Kompetenční dotazník.
- Test sociální strategie.
- Test motivace k výkonu.
- Test zvládnutí zátěže.
- Test osobnostní zralosti.

Některé z těchto testů jsou již zdarma k dispozici na vybraných internetových stránkách, jako například www.mamenato.cz. Pro kvalitní posouzení uchazeče je však nutná spolupráce s některou z agentur, ve které testy provádí školení odborníci spolu s vyhodnocením a prezentací zjištěných výsledků.

Další možností je provádění výběru zaměstnanců pomocí assessment centre. Tato metoda nabízí komplexnější přístup k výběru pracovníků a tvoří jej řada hodnotících postupů:

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování uchazečů.
- Používají se úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě.
- Výkon je měřen v několika rovinách.
- Několik uchazečů se hodnotí najednou pro zjištění interakce v kolektivu.
- Hodnocení provádí několik hodnotitelů.

Assessment centre poskytují dobrou příležitost pro posouzení do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňuje to nejen pozorování v modelových situacích, ale také řada testů a pohovorů v průběhu celého postupu.¹⁶

¹⁵ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 399-403.

4.1.3 Porovnání nabízených podmínek s trhem práce

Jak bylo výše uvedeno, společnost nabízí nástupní platové ohodnocení na úrovni 1. decilu průměrných mezd dosahovaných na obdobné pozici v České republice. Nabízené ohodnocení je také o 34% nižší, než je současná nabídka firem na trhu práce na obdobné pozice.

Tato nabídka ovlivňuje skladbu uchazečů, kteří na nabízenou pozici reagují. Společnost tak je v situaci, kdy je nucena vybírat z uchazečů, kteří nejsou ve většině případů následně schopni plnit výkonové ukazatele. Naopak uchazeče, kteří mají předpoklady úspěšně zvládat požadované výkony díky delší obchodní praxi, neoslovují nabízené podmínky.

Nezávisle na zjištěných výsledcích výzkumu tento předpoklad v rozhovoru potvrdila také jednatelka personální společnosti Specialist Service s.r.o. paní Mgr. Jindřiška Karásková, která se specializuje na nábor pracovníků na manažerské, speciální a obchodní pozice. Mgr. Jindřišky Karáskové jsem se ptal na chování uchazečů o obchodní pozice.

Dle jejího vyjádření je obchodní pozice vždy spojena s vyšší než průměrnou fluktuací. Uchazeči se rozhodují především podle výše a skladby nabízeného platu s tím, že v současnosti uchazeči při srovnatelné nabídce preferují vyšší fixní částku. Důvodem je potřeba určité jistoty a nemožnost většinou ovlivňovat obchodní politiku firmy, kvalitu produktů nebo spolupráci s ostatními odděleními ve společnosti, které mají vliv na výši pohyblivé části mzdy. Vliv značky při výběru pozice má vliv pouze při srovnatelných nabídkách. Poté si uchazeči většinou vybírají známější značku. Uchazeči také reagují na inzeráty masivně s tím, že mnohdy při oslovení ani netuší, na které inzeráty reagovali a která společnost je zve na výběrové řízení.

Řešením této situace může být přehodnocení a úprava současného motivačního systému nebo navržení nového motivačního programu, který by stabilizoval současné zaměstnance vzhledem k trhu práce a omezil tak jejich odchody. Změna motivačního systému by také vedla k oslovení kvalitních uchazečů

¹⁶ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 370-372.

na trhu práce a tak dosažení naplnění požadovaného personálního stavu. Jak z analýzy vyplývá, uchazeči s větší obchodní praxí mají vyšší míru přežití a jsou schopni lépe plnit požadované výkonové ukazatele, čímž by byla míra odchodů nižší a vedla by k úsporám na straně výdajů na výběr nových zaměstnanců.

Současně s tím je třeba také zajistit kvalitní zaškolování nových pracovníků, především na obchodní dovednosti. Současný systém vzdělávání jsem v průzkumu nezohledňoval, protože to nebylo předmětem mého zkoumání.

4.1.4 Analýza příčin odchodů

Sběr informací o důvodech odchodů je v současné době založen na vyjádření přímého nadřízeného a není stanovena žádná struktura těchto vyjádření. U zaměstnanců, kteří odcházejí na vlastní žádost, není důvod odchodu mnohdy vůbec znám. Společnost tak nemá reálné informace o důvodech odchodů zaměstnanců, se kterými by mohla efektivně pracovat a reagovat na ně.

Řešením může být zavedení rozhovorů s odcházejícími pracovníky nezávislým pracovníkem například personálního oddělení, který by v jednotné a vyhodnotitelné formě sbíral informace o důvodech odchodů, ať již by byl pracovní poměr zrušen pracovníkem nebo zaměstnavatelem. Součástí vyhodnocení by měl být i rozhovor s manažerem obchodního týmu odcházejícího pracovníka, pro porovnání a ucelení získaných informací.

Protože zpětně již společnost relevantní údaje o důvodech odchodu zaměstnanců není schopna získat, je vhodné provést průzkum názorů stávajících zaměstnanců. Tímto zjišťováním názorů pracovníků společnost získá:

- konkrétní informace o preferencích pracovníků,
- upozornění na problémové oblasti,
- získání názoru na oblasti související s odchody pracovníků, jako je hodnocení práce, stanovování mezd, řízení pracovního výkonu¹⁷.

¹⁷ Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 709-711.

ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem se zaměřil na analýzu odchodů zaměstnanců ze společnosti, která se pohybuje na českém trhu a patří k předním představitelům ve svém oboru. Analýzu odchodů zaměstnanců jsem orientovat na její obchodní oddělení, respektive pozici obchodního zástupce. Snažil jsem se najít souvislosti mezi vzděláním, obchodní praxí ve vedení kolektivu a vliv těchto faktorů na stabilitu těchto zaměstnanců v období jednoho roku.

Analyzoval jsem proces výběrového řízení konkrétně na pozici obchodního zástupce společnosti ZZZ reklama. Blíže jsem porovnával nabízené benefity a platové podmínky společnosti ZZZ reklama ve srovnání s nabídkou ostatních firem na trhu práce. A také s platy na obdobné mzdové úrovni v České republice.

Z provedených analýz jsem ve své diplomové práci identifikoval některé z možných příčin odchodů zaměstnanců. Formuloval jsem návrhy řešení, jejichž aplikaci by organizace mohla snížit procento odchodů zaměstnanců ze společnosti. Navíc by se zvýšila šance na přivedení nových kvalitních pracovníků, kteří by byli schopni efektivně plnit vysoké pracovní požadavky společnosti ZZZ reklama.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] Branham, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- [3] Donnelly, J.H.jr.; Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [4] Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [5] Mathis, R.L.; Jackson J.H. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western, 2008, 624 s. ISBN 978-0-324-54275-2
- [6] Ulrich, D., *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [7] Vajner, L., *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1793-5.

JINÉ ZDROJE

- [8] Finance.cz - *Přitažlivými benefity pro zaměstnance jsou platy a volno navíc* [on-line]. [cit. 30. Března 2010]. Dostupné na World Wide Web www.finance.cz.
- [9] Finance.cz - *86 % velkých firem poskytuje zaměstnancům penzijní připojištění* [on-line]. [cit. 30. Března 2010]. Dostupné na World Wide Web www.finance.cz.

- [10] Ministerstvo práce a sociálních věcí - *ISPV - Informační systém o průměrných výdělích*. [on-line]. [cit. 30. Března 2010]. Dostupné na World Wide Web www.mpsv.cz.
- [11] PersonAll – *Fluktuace* [on-line]. [cit. 4.dubna 2010]. Dostupné na World Wide Web www.personal.cz.

SEZNAM OBRÁZKŮ

	Strana
Obrázek 1.1 - Proces plánování lidských zdrojů	6
Obrázek 1.2 - Přesnost některých metod výběru pracovníků	13
Obrázek 2.1 - Křivka přežití	18
Obrázek 3.1 - Struktura obchodní sítě	22
Obrázek 3.2 - Ukončení pracovního poměru podle strany podání	29
Obrázek 3.3 - Důvody ukončení ze strany zaměstnavatele	30
Obrázek 3.4 - Skladba uchazečů podle délky obchodní praxe	32
Obrázek 3.5 - Míra přežití podle praxe	33
Obrázek 3.6 - Ukončení pracovního poměru podle strany podání v porovnání s obchodní praxí	33
Obrázek 3.7 - Praxe uchazečů ve vedení lidí	34
Obrázek 3.8 - Míra přežití podle praxe ve vedení kolektivu	34
Obrázek 3.9 - Ukončení PP podle strany podání v porovnání s praxí ve vedení kolektivu	35
Obrázek 3.10 - Skladba uchazečů podle dosaženého vzdělání	36
Obrázek 3.11 - Míra přežití podle dosaženého vzdělání	36
Obrázek 3.12 - Ukončení pracovního poměru podle strany v porovnání s dosaženým vzděláním	37
Obrázek 3.12 - Náklady a výnosy u sledovaných obchodních zástupců	44

SEZNAM TABULEK

	Strana
Tabulka 3.1 - Přehled celkových nástupů a odchodů zaměstnanců obchodní sítě	23
Tabulka 3.2 - Meziroční porovnání míry odchodů a nástupů	28
Tabulka 3.3 - Míra přežití	38
Tabulka 3.4 - Důvody odchodů ze strany zaměstnance	29
Tabulka 3.5 - Hrubá měsíční mzda 4 čtvrtletí 2009 – podnikatelská sféra	39
Tabulka 3.6 - Přehled nabízených a požadovaných platů na pozici obchodního zástupce	40
Tabulka 3.7 - Přehled benefitů nabízených TOP 100 společnostmi v ČR	41
Tabulka 3.8 - Celkový souhrn nákladů na nábor pracovníků	42
Tabulka 3.9 - Variabilní měsíční náklady na obchodního zástupce	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Inzerát

Příloha č. 2 - Tabulka životopisů

Příloha č. 1

Inzerát

Marketingový poradce / Obchodník – „oblast“

Nabízíme:

- aktivní prodej služeb společnosti ZZZ reklama na základě vyhledání a přímého oslovení nového klienta;
- péče o svěřené portfolio klientů včetně neustálého prohlubování vztahů;
- reprezentace společnosti, která je jedničkou ve svém oboru;
- kreativní návrhy internetových marketingových kampaní;
- plnění stanovených cílů a plánů;
- spolupráce v rámci týmu a plnění týmových cílů,
- podíl na určování směru vývoje internetu a služeb společnosti ZZZ reklama

Požadujeme:

- minimálně SŠ vzdělání;
- zkušenosti s prodejem jsou vítány;
- ŘP sk. B;
- aktivní přístup k zákazníkům a orientaci na plnění jejich požadavků;
- komunikační a prezentační dovednosti na dobré úrovni;
- schopnost aktivně naslouchat a zjišťovat potřeby zákazníků;
- minimálně uživatelskou znalost práce na PC;
- samostatnost a zodpovědnost;
- vysoké pracovní nasazení a týmového ducha.

Nabízíme:

- práci pro jedničku na trhu;
- různorodou a dynamickou náplň práce v zaměstnaneckém poměru;
- stabilitu silného zaměstnavatele s 14-ti pobočkami po celé České republice;
- možnost podílet se na zajímavých a ambiciózních projektech;
- flexibilní pracovní dobu;
- finanční ohodnocení závislé na Vašich výsledcích;
- zajímavé benefity společnosti (notebook s připojením k internetu, mobilní telefon N95 8GB, stravenky, FlexiPassy, příspěvek na penzijní či životní pojištění a další)
- další zaměstnanecké výhody (slevové akce v různých obchodech, zaměstnanecké akce, teambuildingové akce);
- možnost cestovní náhrad nebo služebního vozu;
- obchodní a produktová školení;
- rozvoj díky pravidelným koučovacím schůzkám;
- reálnou možnost profesního a kariérního růstu.

Jiné sdělení:

Pokud Vás naše nabídka zaujala, zašlete nám strukturovaný životopis. Samozřejmě odpovíme každému uchazeči.

Příloha č. 2

Tabulka životopisů

	doporučení	datum nástupu	datum ukončení	délka zaměstnání v měs.	úkončení ze strany	neplnění výkonových ukazatelů	neadaptabilita s kulturou společnosti	Porušení pracovních pravidel	jiné	vzdělání	Praxe v obchodní pozici	praxe ve vedení kolektivu
Obchodník 1	ano	10.11.2008	30.3.2009	5,0	zaměšnanec					středoškolské s maturitou	nad 6 let	s praxí
Obchodník 2	ne	1.12.2008	16.3.2009	4,0	zaměstnavatel	x				nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 3	ne	14.4.2008	1.1.2010	21,0						nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 4	ne	1.9.2008	pracuje	pracuje						středoškolské s maturitou	1-3 roky	s praxí
Obchodník 5	ne	15.1.2008	11.5.2008	4,0	zaměšnanec					nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 6	ne	30.6.2008	pracuje	pracuje						nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 7	ne	31.3.2008	pracuje	pracuje						nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 8	ne	14.4.2008	pracuje	pracuje						nižší vysokoškolské	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 9	ne	31.3.2008	30.4.2008	1,0	zaměstnavatel		x			nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 10	ne	29.9.2008	6.4.2009	7,0	zaměstnavatel	x				vysokoškolské	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 11	ano	31.3.2008	10.12.2008	9,0	zaměšnanec					nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 12	ne	12.5.2008	6.8.2008	2,9	zaměstnavatel	x				středoškolské s maturitou	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 13	ne	29.9.2008	1.6.2009	9,0	zaměšnanec					středoškolské bez maturity	1-3 roky	bez praxe
Obchodník 14	ne	1.10.2008	30.9.2009	12,0	zaměstnavatel	x				nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 15	ne	18.2.2008	24.4.2008	2,2	zaměstnavatel	x				nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 16	ano	28.7.2008	31.3.2009	9,0	zaměstnavatel	x				středoškolské s maturitou	do 1. roku	s praxí
Obchodník 17	ne	29.9.2008	15.12.2008	2,6	zaměšnanec					nižší vysokoškolské	bez praxe	bez praxe
Obchodník 18	ne	4.2.2008	13.6.2008	5,0	zaměšnanec					nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 19	ne	14.4.2008	30.6.2008	2,6	zaměšnanec					nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 20	ne	7.1.2008	pracuje	pracuje						nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 21	ne	29.9.2008	28.3.2009	6,0	zaměšnanec					středoškolské bez maturity	nad 6 let	bez praxe
Obchodník 22	ne	21.1.2008	pracuje	pracuje						nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 23	ano	1.9.2008	31.8.2009	12,0	zaměstnavatel					nezjištěno	1-3 roky	s praxí
Obchodník 24	ano	1.9.2008	pracuje	pracuje						středoškolské s maturitou	nad 6 let	s praxí
Obchodník 25	ne	10.11.2008	pracuje	pracuje						středoškolské s maturitou	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 26	ne	21.1.2008	29.2.2008	1,3	zaměstnavatel	x	x			nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 27	ne	12.5.2008	23.7.2008	2,4	zaměstnavatel	x	x			nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 28	ano	1.2.2008	pracuje	pracuje						nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 29	ne	28.7.2008	30.4.2009	10,0	zaměstnavatel	x	x			středoškolské s maturitou	1-3 roky	bez praxe
Obchodník 30	ne	9.6.2008	8.6.2009	12,0	zaměstnavatel	x				středoškolské s maturitou	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 31	ano	18.2.2008	pracuje	pracuje						nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 32	ne	1.9.2008	28.2.2009	6,0	zaměstnavatel				x	středoškolské s maturitou	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 33	ne	9.6.2008	pracuje	pracuje						středoškolské s maturitou	nad 6 let	bez praxe
Obchodník 34	ano	1.9.2008	pracuje	pracuje						středoškolské s maturitou	4-6 let	s praxí
Obchodník 35	ne	1.12.2008	15.5.2009	6,0	zaměstnavatel	x				nižší vysokoškolské	do 1. roku	s praxí
Obchodník 36	ne	1.2.2008	pracuje	pracuje						nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 37	ne	10.11.2008	pracuje	pracuje						nižší vysokoškolské	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 38	ne	2.1.2008	pracuje	pracuje						nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 39	ne	7.1.2008	6.1.2009	12,0	zaměstnavatel	x	x			nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 40	ano	10.11.2008	9.5.2009	6,0	zaměstnavatel	x				středoškolské bez maturity	do 1. roku	bez praxe

	doporučení	datum nástupu	datum ukončení	délka zaměstnání v měs.	úkončení ze strany	neplnění výkonových ukazatelů	neadaptabilita s kulturou společnosti	Porušení pracovních pravidel	jiné	vzdělání	Praxe v obchodní pozici	praxe ve vedení kolektivu
Obchodník 41	ano	31.3.2008	30.3.2009	12,0	zaměstnavatel					středoškolské s maturitou	4-6 let	bez praxe
Obchodník 42	ano	12.5.2008	11.5.2009	12,0	zaměšanec					středoškolské s maturitou	1-3 roky	bez praxe
Obchodník 43	ne	18.2.2008	4.7.2008	5,0	zaměstnavatel					nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 44	ano	18.2.2008	1.1.2010	23,0						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 45	ne	7.1.2008	pracuje	pracuje						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 46	ne	20.10.2008	19.4.2009	7,0	zaměstnavatel	x				středoškolské s maturitou	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 47	ne	31.3.2008	1.1.2010	22,0						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 48	ne	12.5.2008	10.2.2010	pracuje						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 49	ne	10.11.2008	31.7.2009	9,0	zaměšanec					nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 50	ne	18.2.2008	pracuje	pracuje						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 51	ne	1.2.2008	30.4.2008	3,0	zaměšanec					nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 52	ne	3.3.2008	pracuje	pracuje						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 53	ne	1.9.2008	pracuje	pracuje						vysokoškolské	do 1. roku	s praxí
Obchodník 54	ano	9.6.2008	1.9.2008	2,8	zaměšanec					nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 55	ne	12.5.2008	31.10.2008	6,0	zaměstnavatel	x				středoškolské s maturitou	4-6 let	bez praxe
Obchodník 56	ne	4.2.2008	7.7.2009	18,0						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 57	ano	9.6.2008	8.6.2009	12,0	zaměstnavatel	x				středoškolské s maturitou	bez praxe	bez praxe
Obchodník 58	ne	29.9.2008	28.12.2008	3,0	zaměstnavatel	x	x			středoškolské bez maturity	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 59	ne	10.11.2008	pracuje	pracuje						středoškolské s maturitou	nad 6 let	bez praxe
Obchodník 60	ano	18.2.2008	pracuje	pracuje						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 61	ne	29.9.2008	pracuje	pracuje						středoškolské s maturitou	nad 6 let	s praxí
Obchodník 62	ne	18.2.2008	17.8.2008	7,0	zaměstnavatel	x				nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 63	ne	21.1.2008	7.4.2008	2,6	zaměšanec					nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 64	ne	18.8.2008	15.12.2008	4,0	zaměstnavatel	x			x	nižší vysokoškolské	1-3 roky	bez praxe
Obchodník 65	ano	3.3.2008	pracuje	pracuje						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 66	ne	1.12.2008	30.11.2009	pracuje						středoškolské s maturitou	1-3 roky	bez praxe
Obchodník 67	ne	3.3.2008	30.9.2008	8,0	zaměšanec					nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 68	ne	10.11.2008	pracuje	pracuje						středoškolské s maturitou	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 69	ano	4.2.2008	pracuje	pracuje						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 70	ano	4.2.2008	3.2.2010	25,0	zaměstnavatel					nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 71	ne	12.5.2008	11.8.2008	4,0	zaměšanec					středoškolské s maturitou	nad 6 let	s praxí
Obchodník 72	ne	9.6.2008	8.9.2008	3,0	zaměstnavatel					nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 73	ne	1.2.2008	pracuje	pracuje						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 74	ne	14.4.2008	pracuje	pracuje						středoškolské s maturitou	1-3 roky	bez praxe
Obchodník 75	ano	1.9.2008	pracuje	pracuje						nižší vysokoškolské	bez praxe	s praxí
Obchodník 76	ne	7.1.2008	pracuje	pracuje						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 77	ne	18.8.2008	31.5.2009	10,0	zaměstnavatel	x				středoškolské s maturitou	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 78	ano	18.8.2008	pracuje	pracuje						středoškolské s maturitou	1-3 roky	bez praxe
Obchodník 79	ne	31.3.2008	pracuje	pracuje						vysokoškolské	4-6 let	s praxí
Obchodník 80	ne	1.10.2008	pracuje	pracuje						nejistěno	nejistěno	nejistěno
Obchodník 81	ano	18.8.2008	1.7.2009	11,0	zaměstnavatel	x	x			nejistěno	nejistěno	nejistěno

	doporučení	datum nástupu	datum ukončení	délka zaměstnání v měs.	úkončení ze strany	neplnění výkonových ukazatelů	neadaptabilita s kulturou společnosti	Porušení pracovních pravidel	jiné	vzdělání	Praxe v obchodní pozici	praxe ve vedení kolektivu
Obchodník 82	ne	20.10.2008	30.4.2009	7,0	zaměšnanec					středoškolské s maturitou	do 1. roku	s praxí
Obchodník 83	ne	7.1.2008	18.1.2008	0,4	zaměšnanec					nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 84	ne	30.6.2008	1.1.2010	pracuje						středoškolské s maturitou	nad 6 let	s praxí
Obchodník 85	ano	18.8.2008	29.5.2009	10,0	zaměstnavatel	x				středoškolské bez maturity	1-3 roky	bez praxe
Obchodník 86	ne	14.4.2008	13.10.2008	7,0	zaměstnavatel	x	x			nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 87	ne	1.4.2008	30.6.2008	3,0	zaměstnavatel	x		x		středoškolské s maturitou	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 88	ne	28.7.2008	27.7.2009	12,0	zaměstnavatel	x				středoškolské s maturitou	4-6 let	bez praxe
Obchodník 89	ne	28.7.2008	pracuje	pracuje						středoškolské s maturitou	nad 6 let	bez praxe
Obchodník 90	ne	18.2.2008	30.4.2008	2,4	zaměstnavatel	x				nezjištěno	nezjištěno	nezjištěno
Obchodník 91	ano	18.8.2008	10.11.2008	2,8	zaměstnavatel	x				středoškolské s maturitou	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 92	ano	18.8.2008	15.10.2008	1,9	zaměstnavatel	x	x			středoškolské s maturitou	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 93	ne	10.11.2008	28.2.2009	4,0	zaměšnanec					vysokoškolské	bez praxe	bez praxe
Obchodník 94	ano	12.5.2008	pracuje	pracuje						středoškolské s maturitou	do 1. roku	bez praxe
Obchodník 95	ano	1.9.2008	31.10.2008	2,0	zaměstnavatel	x				středoškolské s maturitou	1-3 roky	bez praxe